

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

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.12485>

Recebido em: 2/7/2021

Aceito em: 26/11/2021

Ricardo Luis Sehn¹, Gabriel Sperandio Milan², Luciene Eberle³,
Marcelo André Machado⁴, Flávio Régio Brambilla⁵

RESUMO

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

Palavras-chave: qualidade em serviços; operações em serviços; satisfação de clientes; retenção de clientes; serviços bancários; viticultura.

CUSTOMER RETENTION IN THE VITICULTURE SEGMENT IN A FINANCIAL INSTITUTION IN THE CONTEXT OF SERRA GAÚCHA

ABSTRACT

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

Keywords: service quality; service operations; customer satisfaction; customer retention; bank services; viticulture.

¹ Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Porto Alegre/RS, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/4686401670093521>. <https://orcid.org/0000-0003-4889-6718>

² Autor correspondente: Bolsista Produtividade em Pesquisa pelo CNPq. Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Avenida Nilo Peçanha, 1600 – Boa Vista – CEP 91330-002 – Porto Alegre/RS, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/1063672354605352>. <https://orcid.org/0000-0003-3480-2653>. gsmilan@unisinos.br

³ Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. São Leopoldo/RS, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/9510755031322359>. <https://orcid.org/0000-0002-0282-5626>

⁴ Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Porto Alegre/RS, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/1254781114268208>. <https://orcid.org/0000-0001-9540-1242>

⁵ Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc. Santa Cruz do Sul/RS, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/4504835546772192>. <https://orcid.org/0000-0002-9398-7240>

INTRODUÇÃO

As primeiras pesquisas sobre a necessidade efetiva da gestão da retenção de clientes e seus impactos na lucratividade e na rentabilidade das organizações, começaram a ser desenvolvidas há cerca de 30 anos (REICHHELD; SASSER JR., 1990). A oportunidade de aumentar o valor patrimonial dos clientes e reduzir custos passam pela estratégia da retenção de clientes presente nas organizações (SEO; RANGANATHAN; BABAD, 2008). Vale destacar que a retenção de clientes é definida como a probabilidade de um cliente continuar se relacionando e voltar a comprar de uma empresa ao longo do tempo (GUPTA *et al.*, 2006).

Nos últimos anos, profissionais do marketing e pesquisadores da área de gestão têm estudado os antecedentes e as consequências da retenção de clientes pelo impacto que pode gerar no resultado das organizações, oriundo, principalmente, da continuidade do relacionamento com a organização e do valor proveniente da vida útil do cliente no que diz respeito ao seu volume de compras ou consumo, ou seja, do seu potencial de geração de riquezas (VILLANUEVA; HANSSENS, 2007; SOLANGI *et al.*, 2019; COMMEY; ADOM, 2020).

Com o objetivo de estimular a sobrevivência dos negócios, gerando maior competitividade e sustentabilidade, a retenção de clientes é uma estratégia essencial para as empresas, principalmente em mercados mais saturados ou com concorrência acirrada (LOMBARD, 2009), o que é uma característica do mercado de serviços financeiros no Brasil. Em um ambiente de negócios altamente competitivo, portanto, a retenção de clientes é uma estratégia primordial (AKINTUNDE, 2016). Inclusive, Cohen *et al.* (2007) salientam que a retenção de clientes é um aspecto vital para a estratégia de instituições financeiras que procuram aumentar a sua competitividade junto ao mercado em que atuam.

Estudos anteriores, aplicados no contexto bancário, salientam que o encadeamento da qualidade na oferta (produtos e/ou serviços), no atendimento e na satisfação dos clientes, por meio da criação, da manutenção e do aprofundamento dos relacionamentos existentes, sustentam as práticas direcionadas ao estímulo da retenção de clientes e potencializam o aumento do volume de negócios, do lucro e da rentabilidade (AL-HAWARI, 2015; MINH; HUU, 2016; SALEEM *et al.*, 2016; SOLANGI *et al.*, 2019).

Segundo informações disponíveis, o Banco Ômega (codinome da instituição financeira investigada) é responsável por uma fatia expressiva de todo o financiamento ao agronegócio no Brasil (BACEN, 2020). Na região analisada (Serra Gaúcha), porém, a Instituição vem reduzindo sua participação de mercado (*market share*) nos últimos anos. Na região da Serra Gaúcha o financiamento da viticultura junto ao Banco Ômega sofreu redução expressiva comparativamente à apresentada em âmbito nacional, repercutindo em um alerta para a Instituição.

O setor da viticultura é importante na economia mundial (DE TONI *et al.*, 2021), por exemplo, em Portugal, representando 14% do Produto Interno Bruto do país – PIB (COSTA *et al.*, 2021). Neste horizonte, a viticultura tem sido uma das atividades agrícolas mais representativas da Serra Gaúcha desde 1875, com a chegada dos imigrantes italianos ao terreno acidentado do interior do Estado do Rio Grande do Sul (RS) (IBRAVIN, 2020). A partir de 1875 despontou o crescimento da vitivinicultura gaúcha graças à chegada dos colonizadores italianos, que traziam na bagagem, além das cepas de uva europeias da Região do Vêneto, o hábito do consumo do vinho como um alimento, e o ainda chamado espírito vitivinícola (ABE, 2020).

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

Neste contexto, a redução ocorrida na quantidade de clientes ativos com financiamento no Banco Ômega na região e na cultura analisada foi expressiva nos últimos dez anos. Consoante isso, o objetivo geral da pesquisa foi o de verificar como a Instituição poderá potencializar a retenção de clientes para incrementar o volume de negócios no segmento da viticultura na Serra Gaúcha. Além disso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar os motivos que levaram à perda de clientes no segmento em estudo nos últimos anos; (ii) identificar os motivos pelos quais os clientes permanecem com o relacionamento existente com a Instituição; (iii) verificar oportunidades de melhoria no relacionamento existente entre os clientes e a Instituição; e (iv) propor direcionamentos à instituição financeira no sentido de potencializar a retenção de clientes e o volume de negócios no segmento em estudo.

Isto posto, a estrutura do artigo apresenta uma revisão teórica sobre qualidade em serviços, satisfação, retenção e lealdade de clientes. Na sequência, é apresentado o método de pesquisa, o qual norteou a coleta, a análise e a interpretação dos dados. Na seção seguinte, os resultados do estudo são apresentados. Por fim, são tecidas as considerações finais, enfatizando as implicações do estudo, além das suas limitações e sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras, seguidas das referências bibliográficas consultadas no estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda a conceituação da qualidade em serviços e a satisfação dos clientes e seus impactos na sua retenção, que visa a fortalecer o relacionamento com os clientes e o volume de negócios.

Qualidade em Serviços

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

A maioria das abordagens para o tema nos estudos realizados nos últimos 30 anos converge para um entendimento de diferença ou de aproximação entre expectativas e desempenho percebido, resultante da experiência dos clientes para a determinação da qualidade do serviço de forma global, conforme pode se depreender dos conceitos apresentados (LEE; LEE, 2017; DETIENNE; WESTWOOD, 2019).

O mercado financeiro, um dos maiores segmentos em serviços, enfrenta mudanças consideráveis no Brasil e no mundo. A qualidade dos serviços prestados pelas instituições financeiras está na pauta dos gestores destas organizações. O acirramento da concorrência

entre os bancos, o crescimento das cooperativas de crédito, o ingresso das *fintechs* e dos bancos digitais no mercado, a iminência do *open banking* e a possibilidade de entrada de *big techs*, são alguns dos exemplos do que está ocorrendo neste mercado (ROGERS, 2016).

Compreender a qualidade dos serviços prestados pela Instituição, pela perspectiva dos clientes, na região analisada, é importante para a busca de subsídios que expliquem, por um lado, a retenção de clientes, e, por outro, a perda (evasão ou deserção) de clientes, subsídios estes que são úteis à proposição de direcionamentos alternativos. É importante destacar que a qualidade em serviços é um aspecto que afeta a satisfação dos usuários do serviço (UDO; BAGCHI; KIRS, 2011; AL-HUBAISHI; AHMAD; HUSSAIN, 2018) e sua possível retenção junto ao provedor de serviços ao longo do tempo (OLIVER, 2016; NATARAJ; RAJENDRAN, 2018), inclusive no segmento dos bancos (KONG; RAHMAN, 2020).

Melhorias na qualidade tem um retorno triplo: redução de custos, maior probabilidade de estímulo à retenção ou mesmo à lealdade de clientes e maior capacidade na atração de novos clientes (clientes potenciais) (LEE; LEE, 2017; ASNAWI; SUKOCO; FANANI, 2019). Por isso, os prestadores de serviços se interessam em construir e manter um relacionamento estreito com seus clientes com uma perspectiva de longo prazo (HASHEM; NIMER, 2019). Em acréscimo, Munusamy, Chelliah e Mun (2010) salientam que a qualidade em serviços e um grau adequado de satisfação dos clientes pode explicar o porquê de eles voltarem a negociar com uma mesma organização ao longo do tempo, o que repercute positivamente na sua retenção e nos seus resultados mercadológicos e econômico-financeiros (LEE; LEE, 2017).

Satisfação de Clientes e sua Relação com a Qualidade dos Serviços

Oliver (2016) define a satisfação como uma resposta de plenitude do cliente e também como uma resposta baseada em emoção no que se refere a um serviço. Segundo Dhandabani (2010), a satisfação de clientes também é derivada do desempenho proveniente da prestação de serviços como um todo, incluindo a avaliação de aspectos humanos, técnicos e físicos relacionados ao prestador de serviços e ao próprio serviço experienciado pelo cliente.

A qualidade em serviços está ligada à entrega do serviço ao cliente, enquanto a satisfação é resultante da experiência dos clientes com este serviço, resultando em um sentimento ao final deste processo (OLIVER, 2016; KONG; RAHMAN, 2020). A melhoria da qualidade do serviço, portanto, provavelmente resultará em um grau mais elevado de satisfação dos clientes (BOONLERTVANICH, 2019). A qualidade em serviços atraiu a atenção de pesquisadores e gestores do setor de serviços nos últimos anos devido, principalmente, ao seu impacto sobre a satisfação de clientes, sobre a formação da retenção ou mesmo da lealdade de clientes e sobre o aumento da competitividade das organizações (LEE; LEE, 2017). Desse modo, as organizações de sucesso devem investir em programas de melhorias na qualidade, tendo em vista sua influência na satisfação de clientes, na produtividade e na competitividade empresarial (YADAV; RAI, 2019; MILAN *et al.*, 2019; KONG; RAHMAN, 2020).

Com base nisso, os bancos também perceberam a importância de se concentrar na qualidade dos serviços prestados como uma abordagem válida para aumentar a satisfação, a retenção e a lealdade dos clientes (LEE; LEE, 2017; BOONLERTVANICH, 2019; KONG; RAHMAN, 2020). A satisfação de clientes é importante, pois está associada positivamente à geração de receitas (volume de negócios, faturamento) e ao valor futuro do cliente (valor patrimonial do

cliente), especialmente em segmentos de maior lucratividade e rentabilidade (COOIL *et al.*, 2007; TERPSTRA; VERBEETEN, 2014; IBOJO; ASABI, 2015).

A partir da revisão da literatura, verificou-se, então, que a qualidade percebida dos serviços é um relevante antecedente da satisfação de clientes. É possível afirmar, ainda, que a satisfação de clientes gera um impacto positivo sobre a possível retenção, ou mesmo sobre a lealdade de clientes (SAHA; THEINGI, 2009; SRIVASTAVA; RAI, 2013; LEE; LEE, 2017).

Retenção de Clientes: Uma Alternativa para Melhores Resultados

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

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

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

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

Compreender a importância da melhoria nas estratégias, ações e investimentos e dos indicadores de retenção de clientes, portanto, é vital para a manutenção dos relacionamentos com os melhores clientes e para a melhoria dos resultados das organizações, principalmente no que se refere aos seus resultados de mercado e econômico-financeiros, ampliando seu nível

de competitividade em uma perspectiva de longo prazo (AKINTUNDE, 2016; GANGRADE; JAIN, 2018; NATARAJ; RAJENDRAN, 2018; COMMEY; ADOM, 2020; GIALDI *et al.*, 2021).

A Possível Transformação da Retenção em Lealdade de Clientes

Organizações que possuem clientes retidos, e que podem vir a serem clientes leais, percebem, normalmente, um aumento da lucratividade e da rentabilidade da empresa (NGOBO, 2017; DETIENNE; WESTWOOD, 2019). Consoante isso, a obtenção de um melhor desempenho comercial depende diretamente de clientes satisfeitos, retidos e, se possível, leais (GRIGOROUDIS; TSITSIRIDI; ZOPOUNIDIS, 2013).

A lealdade está associada à proporção de clientes que têm muito entusiasmo para recomendar um bem ou um serviço específico de determinada organização aos seus amigos, familiares, outras pessoas ou empresas (YADAV; SINGH, 2018). A lealdade é um compromisso do cliente profundamente arraigado de continuar se relacionando e recomprar consistentemente no futuro de uma mesma empresa (WALSH; EVANSCHITZKY; WUNDERLICH, 2008), apesar de influências situacionais e esforços dos concorrentes (ALOK; SRIVASTAVA, 2013).

Neste horizonte, clientes de bancos de varejo, com percepções favoráveis sobre a qualidade dos serviços, tendem a apresentar maior nível de satisfação (CHOCHOĽÁKOVÁ *et al.*, 2015). A satisfação do cliente, neste caso, reforça e potencializa a possível retenção e mesmo a lealdade dos clientes (KARAPETE, 2011; FOSTER, 2019). Chochoľáková *et al.* (2015) evidenciaram que a satisfação gera efeitos positivos sobre a lealdade dos clientes, enquanto Matos, Henrique e Rosa (2013) destacam que a satisfação é um fator preditor da lealdade dos clientes, o que não deve ser negligenciado. Clientes mais satisfeitos tendem a ser mais retidos e, até mesmo, mais leais e propensos a recomendar o banco a outros clientes. Aliás, a qualidade percebida e a satisfação tem efeito positivo sobre a retenção e a lealdade de clientes (HANSEN; SAMUELSEN; SALLIS, 2013; CHOCHOĽÁKOVÁ *et al.*, 2015).

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

MÉTODO DE PESQUISA

Tendo em vista os objetivos da investigação, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório (HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; MYERS, 2019). Ressalta-se que a pesquisa participante demandou a coleta de dados e de informações para a fase diagnóstica, os quais serviram de subsídios para a fase prescritiva da pesquisa. A pesquisa, portanto, foi operacionalizada por meio de um estudo qualitativo-exploratório, com base na realização de entrevistas individuais em profundidade (DENZIN; LINCOLN, 2011; REMLER; VAN RYZIN, 2011; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Contexto de Pesquisa

A região da Serra Gaúcha, produtora de uvas, onde a pesquisa foi realizada, é formada por 19 municípios. O Banco Ômega atende a estes municípios com agências físicas ou correspondentes bancários que operacionalizam as propostas de crédito dos viticultores na região. Para o segmento da viticultura, buscou-se dados junto a Instituição entre os anos de 2009 e 2019 para verificar a evolução de alguns números. Os dados das Tabelas 3 a 5 foram compilados com base em relatórios internos disponibilizados pela Diretoria de Agronegócios do Banco Ômega. Na Tabela 1, portanto, é apresentada a quantidade de clientes ativos com, pelo menos, uma operação de custeio vinculado ao segmento da viticultura no Banco Ômega no respectivo ano em análise.

Tabela 1 – Clientes ativos com custeio de viticultura no Banco Ômega

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

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados disponibilizados pela Instituição.

Os números apresentados demonstram que houve uma evasão expressiva de clientes viticultores nos últimos dez anos junto ao Banco Ômega. Ou seja, ocorreu redução em volumes financiados e na quantidade de operações de crédito vinculadas a esta cultura na região pesquisada. Sendo assim, para buscar entender o fenômeno, foi imprescindível a pesquisa com clientes ativos (retidos) e clientes que deixaram de financiar sua atividade agrícola com o Banco Ômega. Outras fontes de pesquisa foram os funcionários da Instituição (gestores), que apresentaram suas percepções e possíveis explicações para o fenômeno, além de aspectos inerentes às estratégias executadas na última década.

Técnicas e Procedimentos de Coleta dos Dados

Como principal técnica para a coleta de dados e informações foi empregada a técnica de entrevistas individuais em profundidade, por meio de uma abordagem semiestruturada, mediante aplicação de Roteiros Básicos de Questões (RIBEIRO; MILAN, 2004; GUBRIUM *et al.*, 2012), que serviram para a condução das entrevistas realizadas. Optou-se, então, por um total de 15 entrevistados dentre o público-alvo, os quais foram selecionados considerando a

sua acessibilidade e conveniência, bem como a sua representatividade na carteira de clientes. Mais precisamente, decidiu-se por entrevistar seis clientes ativos, seis clientes que deixaram de financiar o custeio da viticultura junto ao Banco Ômega e três gerentes gerais da Instituição com conhecimento sobre o comportamento do segmento e da carteira de clientes em análise. É importante salientar que o total de entrevistados se deu pela saturação dos resultados (MYERS, 2019), uma vez que as respostas dos entrevistados passaram a ser repetitivas, não mais adicionando contribuições efetivas para o desenvolvimento da pesquisa.

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

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

Em acréscimo aos conteúdos provenientes das entrevistas individuais em profundidade, também foi adotada a pesquisa documental. A pesquisa documental permitiu a coleta de dados e informações adicionais que deram uma melhor compreensão às temáticas pesquisadas (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Por conseguinte, foram acessados documentos ou relatórios disponibilizados pela Instituição a respeito do segmento em estudo, bem como outros documentos com informações complementares sobre o mercado, os quais são disponibilizados pelo Banco Central do Brasil (Bacen) ou alguma outra instituição ou associação representativa do setor vitícola.

Procedimentos das Análises das Informações

Para o processo de análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo (SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016), que é um método bastante utilizado em pesquisas qualitativo-exploratórias, principalmente quando estas são operacionalizadas por meio de entrevistas individuais em profundidade (DENZIN; LINCOLN, 2011; GUBRIUM *et al.*, 2012). Para a análise de conteúdo, conforme as recomendações de Scott e Garner (2013), de Miles, Huberman e Saldaña (2014) e de Bardin (2016), foram adotados os seguintes procedimentos: a triagem, a seleção e a preparação dos dados coletados; a transformação do conteúdo coletado em unidades ou categorias de análise; a classificação das unidades ou categorias de análise e, por fim, a interpretação dos dados coletados.

As categorias de análise foram definidas previamente, portanto, *a priori*, de acordo com a sugestão de alguns autores, como Schreier (2012), Scott e Garner (2013) e Bardin (2016), até porque estão intimamente relacionadas aos objetivos específicos do trabalho, ou seja, relacio-

nadas ao objetivo específico “i” (motivos que levaram à perda de clientes no segmento em estudo nos últimos anos), “ii” (motivos pelos quais os clientes permanecem com o relacionamento existente com a Instituição), “iii” (oportunidades de melhoria na relação existente entre os clientes e a Instituição) e “iv” (proposição de direcionamentos à instituição financeira no sentido de potencializar o volume de negócios no segmento em estudo).

Além disso, para o processo de análise dos dados o que auxiliou sobremaneira na análise de conteúdo foi a utilização de um *software* de tratamento de dados qualitativos, neste caso, o *software* NVivo®, aliás, o que é recomendado na literatura (DENZIN; LINCOLN, 2011; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Por fim, no intuito de validar os conteúdos coletados e os resultados (achados) da pesquisa, foi utilizado o procedimento da triangulação de dados (MYERS, 2019), sendo operacionalizado, ao final do processo de coleta de dados, um grupo focal (*focus group*) (HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017) composto pelos três gerentes gerais do Banco Ômega, os quais também foram entrevistados individualmente.

O grupo focal serviu para que os resultados da pesquisa fossem apresentados, validando-os e complementando-os junto aos participantes. Tal grupo focal foi operacionalizado em ambiente remoto (virtual), por meio do Microsoft Teams®, o que possibilitou a gravação do conteúdo em áudio e vídeo para facilitar o posterior processo de análise e interpretação dos dados. É válido destacar, ainda, que, para atender aos critérios éticos de pesquisa, foi solicitada à Instituição em estudo uma Carta de Anuência e todos os participantes da pesquisa (entrevistados) assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

RESULTADOS DA PESQUISA

Perfil dos Entrevistados

No Quadro 1 consta o perfil dos entrevistados, classificados como clientes sem custeio ativo na Instituição financeira. Estes clientes possuíam mais negócios junto a Instituição pesquisada em anos anteriores. O custeio da produção é feito anualmente para o pagamento dos insumos necessários para a próxima safra. É o primeiro serviço que a concorrência busca para iniciar o relacionamento com os clientes prospectados por exigir menor alocação de capital e possibilitar apoio a cada safra. A perda do custeio, portanto, passa a ser um indicativo da deterioração ou enfraquecimento do relacionamento existente e de provável evasão do cliente.

Quadro 1 – Clientes sem custeio ativo

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa.

No Quadro 1 verifica-se que todos os ex-clientes deixaram de operar na linha de custeio com a Instituição financeira nos últimos cinco anos. Os clientes têm tempo de relacionamento entre 10 e 35 anos, e os entrevistados são todos do sexo masculino (homens) e têm idades entre 29 e 64 anos. Possuem áreas cultivadas de uva entre 6 e 12 hectares (ha), com produção anual entre 70 e 400 toneladas. Entre os entrevistados, 5 dos 6 também produzem mais alguma outra cultura em suas propriedades, porém todos têm na viticultura sua principal atividade econômica. A seguir, no Quadro 2, é apresentado o perfil dos entrevistados classificados como clientes com custeio ativo, considerados, portanto, clientes retidos à Instituição financeira analisada.

Quadro 2 – Clientes com custeio ativo

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa.

O perfil dos entrevistados com custeio ativo é muito similar ao dos clientes que não contratam mais essa modalidade de operação com a Instituição financeira (ex-clientes), corroborando a informação já comentada de que há uma grande semelhança nos perfis dos clientes no segmento e região pesquisados. Para estes clientes, o tempo de relacionamento com a Instituição varia de 8 a 34 anos, e os entrevistados são todos do sexo masculino (homens), com idades entre 24 e 65 anos. Dos entrevistados, 4 dos 6 possuem outra cultura em suas propriedades, porém a viticultura é a principal fonte de renda. A área cultivada é entre 4 e 55 hectares e produção anual entre 80 e 500 toneladas.

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

Quadro 3 – Gerentes gerais

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa.

Ao todo, foram 15 entrevistados, 6 clientes sem custeio ativo (ex-clientes da Instituição), 6 clientes com custeio ativo e 3 gestores (gerentes gerais) da Instituição.

Principais Motivos que Levaram à Perda de Clientes no Segmento em Estudo

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

Mesmo com a evolução apresentada pelas instituições financeiras tradicionais, segundo as evidências coletadas com os entrevistados, fica claro que as cooperativas de crédito conseguiram, nos últimos anos, uma vantagem comparativa no que diz respeito à qualidade do atendimento dos clientes. Este fato é evidenciado pelos Entrevistados 4, 5 e 14, os quais salientam que o produtor rural não tem a facilidade de ir até o Banco de forma rápida e fácil e, então, o gerente do Banco precisa disponibilizar para seus clientes o número do celular, pois é a pessoa de referência.

Alguns gerentes, entretanto, responderam que um ponto negativo em que o Banco Ômega perde para a concorrência é a pouca quantidade de funcionários que trabalha no atendimento do agronegócio; fato que também foi destacado pelos Entrevistados 3 e 4 (clientes), os quais ressaltam que o atendimento é mais rápido e resolutivo e que as Cooperativas de Crédito possuem maior proximidade física de seus clientes. Além disso, destaca-se o anseio dos clientes em relação a um atendimento personalizado, pessoal, preferentemente presencial, na propriedade do agricultor, mesmo que valorizem os avanços tecnológicos disponibilizados no atendimento aos clientes (ENTREVISTADOS 3 e 4).

Em acréscimo, os gerentes gerais destacaram a falta de funcionários no atendimento ao agronegócio, gerando uma desvantagem comparativamente à concorrência; a inexistência de carteiras especializadas em agronegócio, como é o caso da viticultura, para a prestação de um atendimento com uma consultoria de excelência no tempo e na propriedade do cliente (produtor rural), quando necessário, e a falta de treinamento para falar a linguagem do cliente.

Aspectos Inerentes à Prestação de Serviços Complementares

Segundo Gordon, Pires e Stanton (2008), a grande concorrência entre os bancos comerciais faz com que estes busquem investir em produtos e/ou serviços mais inovadores. Esta ação, no entanto, pode rapidamente deixar de ser um diferencial, uma vez que os bancos concorrentes aderem às mesmas inovações, dificultando a manutenção de uma vantagem competitiva ou comparativa por muito tempo (CHOUDHURY, 2014; REZENDE *et al.*, 2019). Assim, em relação aos produtos e serviços disponibilizados pela Instituição financeira em estudo (Banco Ômega), alguns aspectos merecem destaque: os mitigadores de risco e as garantias para o crédito agrícola.

Em se tratando dos mitigadores de riscos, os Entrevistados 2, 3, 5 e 6 afirmaram fazer apenas o seguro agrícola. Os principais motivos para não contratarem o Proagro estão na relação custo *versus* benefícios – alto custo e baixo valor de indenização, principalmente no caso de

sinistros parciais. Os entrevistados comentaram, ainda, que não há viabilidade na contratação de Proagro mais o seguro agrícola, tendo em vista o alto investimento envolvido.

No contexto das garantias para o crédito agrícola, os Entrevistados 1, 5 e 6 comentaram sobre a velocidade na liberação de operações de crédito e a pequena exigência de documentos adicionais exigidos pelos concorrentes do Banco Ômega, principalmente as cooperativas de crédito. Os concorrentes, então, teriam um processo mais ágil e rápido atendendo aos interesses dos seus clientes. Os Entrevistados 9 e 10 ativeram-se à questão da necessidade de documentos adicionais para o financiamento de irrigação. Além disso, o Entrevistado 14, um dos três gerentes gerais do Banco Ômega, afirmou que a concorrência possui mais recursos humanos disponíveis, fazendo com que tenha mais agilidade no encaminhamento das operações de crédito agrícola e, conseqüentemente, uma maior assertividade às demandas dos clientes.

Outro aspecto a considerar diz respeito às taxas e tarifas. Os Entrevistados 1, 3, 10 e 12 afirmaram haver a prática de tarifas ou taxas mais baratas na concorrência, principalmente nas cooperativas de crédito comparativamente aos bancos tradicionais, e, mais especificamente, em relação ao Banco Ômega. Os Entrevistados 13 e 14, gerentes do Banco, externaram que muitos clientes negociam o valor dos pacotes de benefícios das contas e reclamam de tarifas, o que é um fator que pode gerar vantagem ou desvantagem ao Banco no atendimento aos clientes do segmento analisado. Além disso, verificou-se, a partir dos comentários de três viticultores (ENTREVISTADOS 5, 6 e 11), referência à exigência de compra de outros serviços do Banco, mesmo que de forma sutil, quando da contratação de operações de crédito agrícola. Esta prática é vedada pela legislação federal, e a instituição financeira infratora estaria sujeita a graves sanções, caso descumpridas as normativas vigentes.

Motivos pelos quais os Clientes Permanecem com o Relacionamento Existente com a Instituição

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

Um dos principais motivos que fazem com que os clientes permaneçam com seu relacionamento com a instituição financeira é o atendimento, ou melhor, a qualidade do atendimento que recebem. Da mesma forma que é um dos principais motivos para a perda (evasão) de clientes, também é um dos principais motivos para a manutenção do cliente no relacionamento com a instituição financeira estudada. Nos depoimentos dos gerentes gerais entrevistados, mais especificamente a partir da fala do Entrevistado 15, também fica evidenciada a importância da proximidade com os clientes, tanto pelos meios digitais, quanto pela presença física do gerente de Relacionamento ou do gerente da Agência.

Já os Entrevistados 8, 9 e 12 trazem a questão da tradição, da imagem, da credibilidade do Banco, bem como do tempo de relacionamento entre as partes, do bom atendimento, da pouca burocracia, da proximidade junto ao cliente, da rapidez na solução das demandas e da

facilidade de acesso aos créditos agrícolas como motivos da manutenção do seu relacionamento com um Banco.

Neste sentido, o estudo desenvolvido por Rezende *et al.* (2019) sugere que no setor bancário a retenção, e mesmo a fidelização de clientes, têm sido relacionadas com o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços e maiores níveis de satisfação dos clientes, assim como o desenvolvimento de relacionamentos baseados em confiança mútua e que possuam valor para o cliente. Isto também é corroborado por outros autores (AL-HAWARI, 2015; MINH; HUU, 2016; SALEEM *et al.*, 2016; MUKERJEE, 2018; SOLANGI *et al.*, 2019).

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

Direcionamentos Propostos

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

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

Dois aspectos que também emergiram da análise e interpretação dos dados são a necessidade de o Banco Ômega adotar estratégias regionais e a de praticar ações de marketing local, tendo em vista as especificidades dos clientes e clientes potenciais do segmento e da região analisada. No que diz respeito à prática de ações de marketing local, os Entrevistados 13 e 15 acreditam ser importante a presença em mídias locais e outros eventos regionais para a garantia de presença do Banco junto aos clientes.

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

Por isso, para que o Banco Ômega estimule a retenção de clientes, deverá ajustar aspectos relacionados ao seu portfólio de produtos e/ou serviços, adequando o atendimento ao perfil do referido segmento, podendo almejar um crescimento no volume de negócios não apenas a partir da prospecção e conquista de novos clientes, mas também pela instituição de ações sistemáticas direcionadas à recuperação de clientes inativos do segmento e com perfil de adimplência favorável. Com base na análise dos resultados, portanto, os principais direcionamentos propostos para que o Banco Ômega possa potencializar a retenção de clientes e o seu volume de negócios no segmento da viticultura na Serra Gaúcha, são:

- a. Readequação das equipes (quantidade de funcionários disponíveis) para atendimento aos produtores rurais, mais especificamente do segmento da viticultura.
- b. Disponibilização de mais alternativas de mitigadores de risco climático aos clientes, com uma melhor relação custo *versus* benefícios.
- c. Maior presença física (gerentes e suas equipes) do Banco na sede dos municípios e em algumas comunidades do interior com maior potencial de negócios, reforçando o vínculo da Instituição com os produtores rurais (clientes atuais e potenciais, inclusive ex-clientes ou clientes inativos).
- d. Maior presença física (gerentes e suas equipes) nas propriedades dos viticultores quando possível e necessário, reforçando o relacionamento existente entre as partes.
- e. Desenvolvimento de maior especialização dos profissionais do Banco que são direcionados ao atendimento aos clientes nos agronegócios, em especial à viticultura.
- f. Customização ou personalização de garantias e limites de crédito com política local para cada cliente, de forma individualizada.
- g. Prospecção dos filhos e demais familiares dos produtores rurais para aumentar as possibilidades da sucessão das propriedades rurais junto ao Banco por meio de ações direcionadas para o segmento.
- h. Adoção de estratégias regionais e de práticas de marketing local no sentido de criar uma maior conexão da Instituição e seus clientes, além que qualificar o atendimento aos clientes como um todo.
- i. Elaboração de estratégias de customização ou personalização do atendimento aos clientes ou condições de financiamento adequadas à atuação (e oferta) da concorrência e, logicamente, às necessidades e demandas dos clientes da região.

Validação dos Resultados da Pesquisa

Finalizada a análise e a interpretação dos resultados, optou-se por fazer mais um procedimento para a validação dos resultados. Para tanto, foi realizado um grupo focal (*focus group*) operacionalizado por meio virtual (remoto), no ambiente Microsoft Teams®, com os três gerentes gerais anteriormente entrevistados. Os resultados foram apresentados de forma geral, principalmente os direcionamentos propostos, iniciando-se a discussão destes conteúdos junto ao grupo, com o pesquisador atuando no papel de mediador da discussão. O grupo focal teve duração de 1h30min.

O grupo focal operacionalizado ratificou os achados da pesquisa, reforçando a necessidade de adaptação de várias estratégias do Banco Ômega para o segmento em estudo. Para viabilizar

maior retenção ou pensar em reconquista de clientes em todos os âmbitos analisados, são imprescindíveis várias frentes de iniciativa: atendimento presencial e/ou virtual, produtos e/ou serviços mais adequados, estratégia de sucessão, especialização das equipes de atendimento aos clientes, regionalização de estratégias de marketing, linhas de crédito, além do Manual de Crédito Rural (MCR), customização de limites de crédito e/ou garantias com base na realidade da cultura e/ou região, maior foco no cliente e não nos produtos e/ou serviços, entre outras comentadas anteriormente.

Os resultados encontrados na pesquisa, principalmente os direcionamentos propostos, foram validados e ratificados pelos três gerentes gerais entrevistados, os quais fizeram mais alguns comentários pertinentes, que são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Comentários complementares dos gerentes gerais (Grupo Focal)

Entrevistados	Comentários Complementares dos Gerentes Gerais (Grupo Focal)
Entrevistado 13	<ul style="list-style-type: none"> – Maior atenção para a sucessão com grupos familiares que disponibilizem limites, produtos e serviços adequados aos filhos dos produtores [rurais]; – Alternativa de operações de crédito para operações não previstas no MCR ou linhas tradicionais. Ex.: Linha para construção de moradias rurais com valores superiores a R\$ 50.000,00; – Redução de documentos obrigatórios (por exemplo, certidões e outorgas) quando em propriedades de baixo impacto ambiental; – Resolução de problemas internos, no Banco Ômega, com padronização de exigência entre setores negociais e operacionais; – Real aumento do foco no cliente com redução do foco no produto ou serviço; – Extinção da reciprocidade nas negociações.
Entrevistado 14	<ul style="list-style-type: none"> – Criação de linha de crédito fora do MCR, com taxa competitiva para financiamentos diversos como construção de moradia e investimentos em microvinícolas; – Melhoria nos limites de crédito para clientes e sucessores que tenham mais tempo de relacionamento com o Banco Ômega; – Concessão de maior autonomia aos gerentes para negociações locais para evitar desvantagem competitiva; – O Banco Ômega precisa ter um olhar sobre as necessidades, cultura e concorrências regionais, sob pena de perder participação em outras regiões ou segmentos de mercado.
Entrevistado 15	<ul style="list-style-type: none"> – Ênfase na melhoria contínua do atendimento aos clientes; – O Pronaf para os viticultores é considerado “Pronaf <i>private</i>”, por ser cultivado em pequenas áreas de terra, mas com gigantesco valor produzido e baixíssima inadimplência; – A sucessão precisa de estratégia adequada para propiciar mais limites de crédito aos filhos do grupo familiar; – Clientes com áreas menores, com produção apenas de uva para suco, estão aumentando o profissionalismo na gestão da viticultura; – Disponibilizar ao cliente a escolha dentre os mitigadores de risco disponíveis no mercado; – Realmente colocar o cliente no centro da estratégia, não apenas em teoria.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do software NVivo®.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a pesquisa realizada junto aos clientes com custeio ativo, clientes sem custeio ativo, ou ex-clientes, e com gerentes gerais da Instituição analisada, foi possível coletar evidências acerca da relevância dos aspectos teóricos citados, reforçando a necessidade de uma maior

adequação dos produtos e/ou serviços ofertados e do atendimento aos clientes, para, de forma geral, centrar nas necessidades, expectativas ou demandas dos clientes, satisfazendo-os ao longo do tempo.

As evidências empíricas reforçaram que no setor bancário, quando os clientes estão satisfeitos com tais aspectos, tendem a estar dispostos a falar coisas positivas sobre o Banco a outras pessoas próximas (clientes potenciais), engajando-se em comunicação boca a boca que pode resultar em indicação ou recomendação da instituição a terceiros.

Em relação ao objetivo geral do estudo, o de potencializar a retenção de clientes visando o incremento do volume de negócios, foi contemplado nos resultados encontrados na pesquisa, por meio dos quais ficou evidenciado que a tradição e a solidez da Instituição Financeira, o tempo de relacionamento com os clientes do setor agrícola, mais especificamente dos produtores rurais ligados à viticultura, e a confiança entre clientes e Instituição (o Banco Ômega), são os principais aspectos que fortalecem e, em boa parte, podem explicar a manutenção dos relacionamentos do Banco com seus clientes.

Ao se tratar de implicações gerenciais, evidenciou-se com a presente pesquisa que, conforme a análise dos dados e informações coletadas, o principal aspecto associado à retenção de clientes é a qualidade do atendimento aos clientes. Na caracterização da região e públicos estudados, observou-se semelhança nas percepções dos clientes (com e sem custeio) entrevistados, os quais convergem com o perfil dos demais viticultores da Serra Gaúcha.

Os clientes patriarcas, com idade média entre 50 e 70, possuem um perfil mais conservador. Por isso, sugere-se disponibilizar um ponto de atendimento presencial na Instituição, no município de sua residência, sempre que possível, pois valorizam muito o que é local e o contato pessoalizado, personalizado; além da necessidade de adaptação da linguagem dos profissionais do Banco, principalmente do gerente alocado à carteira de clientes, à linguagem dos clientes da viticultura. Inclusive, na análise de dados secundários (ofertas da concorrência e diretrizes de órgãos representativos no setor financeiro) foi identificada a oportunidade de ajustes no portfólio de produtos e/ou serviços da Instituição. Ciente das exigências do mercado, portanto, é imprescindível que o Banco Ômega ajuste as suas estratégias e respectivas ações, as quais devem estar voltadas para a manutenção dos relacionamentos com os seus clientes e, em decorrência disso, estimulando a retenção de clientes e potencializando o aumento no volume dos negócios.

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

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

produtos e/ou serviços ou na forma de atender os clientes e conduzir as negociações, seja em taxas e tarifas cobradas, garantias aos financiamentos e limites diferenciados concedidos ou em ações de comunicação locais, muito valorizadas nos pequenos municípios da Serra Gaúcha.

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

Em relação às limitações da pesquisa, o grupo de participantes (entrevistados) poderia ter sido ampliado, contemplando tanto um maior número de entrevistados (clientes com e sem custeio e gerentes gerais do Banco Ômega) quanto sucessores (filhos) dos produtores rurais ligados à viticultura (clientes potenciais), o que poderia gerar dados complementares ou mais robustos no sentido de gerar mais evidências em relação aos objetivos da pesquisa. Pela cultura patriarcal existente na viticultura da Serra Gaúcha, acabaram sendo entrevistadas apenas pessoas do sexo masculino (homens), mesmo que estes representem a maioria absoluta dos clientes agricultores do Banco Ômega. A coleta de informações com entrevistados do sexo feminino poderia ter agregado visões ou perspectivas diferentes ao estudo. Poderia ter sido utilizado, também, um método com abordagem quantitativa, por exemplo, para a confirmação de algumas hipóteses sobre o impacto da qualidade dos serviços na satisfação e na retenção dos clientes do Banco no segmento e região analisados.

Como sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras, destaca-se que, embora a abordagem qualitativo-exploratória seja adequada aos objetivos da pesquisa, seria oportuna a realização de uma pesquisa com abordagem quantitativa, por exemplo por meio de uma *survey*, para investigar a retenção de clientes no contexto analisado (clientes do segmento da viticultura da Serra Gaúcha do Banco Ômega) ou em contextos similares (carteiras de clientes do mesmo segmento, na mesma região ou em outras regiões do país, em outras instituições financeiras, em especial em cooperativas de crédito, pela sua proximidade com o agronegócio). Além disso, poderiam ser investigados outros construtos, tanto com abordagens qualitativo-exploratórias quanto quantitativo-descritivas, no mesmo contexto investigado, como é o caso do valor percebido ou do valor de uso dos serviços, da confiança e do compromisso oriundo do relacionamento do provedor de serviços e seus clientes e da influência e eficácia das táticas vinculantes (financeiras, estruturais e sociais) no fortalecimento destes relacionamentos, bem como da continuidade de uso dos serviços e da lealdade de clientes.

Seria oportuno investigar a retenção de clientes e sua relação com a qualidade dos serviços e com a satisfação dos clientes em outros ambientes, tais como a área de serviços ligados ao turismo ou ao entretenimento, aos serviços de telecomunicações (operadoras de telefonia fixa e móvel), aos serviços de transporte de cargas e de pessoas (serviços logísticos e de companhias aéreas) e aos serviços educacionais. Em tais contextos, os relacionamentos existentes com os clientes e a sua retenção ainda poderiam ser investigados, seja na dimensão de ambientes físicos (presenciais) ou na dimensão de ambientes virtuais (digitais), seja em ambas as dimensões simultaneamente. Sugere-se, ainda, que sejam realizados estudos similares em área diferente do Estado (RS) ou país, com cultura agrícola diferente da viticultura. Analisando

outras culturas em regiões diferentes, os resultados poderiam ser comparados, ratificando ou ampliando os achados teóricos e gerenciais da pesquisa.

Por fim, sugere-se verificar a relação de outros construtos com a retenção de clientes, como custo de mudança, impacto do clima organizacional ou satisfação dos funcionários no atendimento, virtualização do atendimento ou a disrupção do mercado com o advento das *fintechs* e outras formas de os clientes obterem serviços financeiros que atendam às suas demandas, verificando-se o impacto nas instituições financeiras tradicionais.

REFERÊNCIAS

- ABDOLVAND, N.; BARADARAN, V.; ALBADVI, A. Activity level as a link between customer retention and consumer lifetime value. *Iranian Journal of Management Studies*, v. 8, n. 4, p. 567-587, 2015.
- ABE. Associação Brasileira de Enologia. *A história do vinho no Brasil*. Disponível em: <https://www.enologia.org.br/curiosidade/a-historia-do-vinho-no-brasil>. Acesso em: 8 abr. 2020.
- 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.
- AL-HAWARI, M. A. How the personality of retail bank customers interferes with the relationship between service quality and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, v. 33, n. 1, p. 41-57, 2015.
- AL-HUBAISHI, H.; AHMAD, S.; HUSSAIN, M. Assessing M-government application service quality and customer satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, v. 17, n. 3, p. 229-255, 2018.
- ALMOHAIMMEED, B. Pillars of customer retention: an empirical study on the influence of customer satisfaction, customer loyalty, customer profitability on customer retention. *Serbian Journal of Management*, v. 14, n. 2, p. 421-435, 2019.
- ALOK, K.; SRIVASTAVA, M. The antecedents of customer loyalty: an empirical investigation in life insurance context. *Journal of Competitiveness*, v. 5, n. 2, p. 139-163, 2013.
- ASNAWI, N.; SUKOCO, B. M.; FANANI, M. A. The role of service quality within Indonesian customers satisfaction and loyalty and its impact on Islamic banks. *Journal of Islamic Marketing*, v. 11, n. 1, p. 192-212, 2019.
- ATLAS. Atlas Socioeconômico do Estado do Rio Grande do Sul. *O RS é o maior produtor nacional de uva e o segundo maior de maçã*. Disponível em: <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/uva-e-maca>. Acesso em: 15 abr. 2020.
- BACEN. Banco Central do Brasil. *Ifdata*. 2020. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/>. Acesso em: 8 abr. 2020.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BAUMANN, C. H.; ELLIOTT, G.; BURTON, S. Modeling customer satisfaction and loyalty: survey data versus data mining. *Journal of Services Marketing*, v. 26, n. 3, p. 148-157, 2012.
- BOONLERTVANICH, K. Service quality, satisfaction, trust, and loyalty: the moderating role of main-bank and wealth status. *International Journal of Bank Marketing*, v. 37, n. 1, p. 278-302, 2019.
- CHOCHOLÁKOVÁ, A.; GABKOVÁ, L.; BELÁS, J.; SIPKO, J. Bank customers, satisfaction, customers loyalty and additional purchases of banking products and services: a case study from the Czech Republic. *Economics and Sociology*, v. 8, n. 3, p. 82-94, 2015.
- CHOUDHURY, K. Service quality and word of mouth: a study of the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, v. 32, n. 7, p. 612-627, 2014.
- 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.
- COOIL, B.; KEININGHAM, T. L.; AKSOY, L.; HSU, M. A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing*, v. 71, n. 1, p. 67-83, 2007.

- COSTA, A. I. A.; MARANO-MARCOLINI, C.; MALFEITO-FERREIRA, F.; LOUREIRO, V. Historical wines of Portugal: the classification, consumer associations and marketing implications. *Foods*, v. 10, n. 5, p. 979-992, 2021.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The sage handbook of qualitative research*. 4th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- DE TONI, D.; POMPERMEYER, R.; LAZZARI, F.; MILAN, G. S. The symbolic value of wine, moderating factors and their relationship to consumer purchase intention. *International Journal of Wine Business Research*, Ahead-of-Print, 2021.
- DETIENNE K.; WESTWOOD J. An empirical study of service recovery quality and customer retention. *Journal of Management Research*, v. 19, n. 4, p. 235-249, 2019.
- DHANDABANI, S. Linkage between service quality and customers loyalty in commercial banks. *International Journal of Management & Strategy*, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2010.
- EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. *Viticultura quase dobra área plantada em 20 anos*. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/21788150/viticultura-gaucha-quase-dobra-area-plantada-em-20-anos>. Acesso em: 28 out. 2019.
- FOSTER, B. Service quality effect on loyalty customer with customer satisfaction as an intervening variable. *International Journal of Business and Management Science*, v. 9, n. 1, p. 99-112, 2019.
- 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.
- GIALDI, C. N.; SILVA, G. B.; MATTE, J.; MILAN, G. S. Determinantes da retenção de clientes: um estudo bibliométrico. *Revista de Administração Unimep*, v. 19, n. 2, p. 204-222, 2021.
- GORDON, T. L. O.; PIRES, G. D.; STANTON, J. The relationship marketing orientation of Hong Kong financial services industry managers and its links to business performance. *Journal of Financial Services Marketing*, v. 13, n. 3, p. 193-203, 2008.
- GRIGOROUDIS, E.; TSITSIRIDI, E.; ZOPOUNIDIS, C. Linking customer satisfaction, employee appraisal, and business performance: an evaluation methodology in the banking sector. *Annals of Operation Research*, v. 205, n. 1, p. 5-27, 2013.
- GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; MCKINNEY, K. D. *The sage handbook of interview research: the complexity of the craft*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.
- GUPTA, S.; HANSENS, D.; HARDIE, B.; KAHN, W.; KUMAR, V.; LIN, N.; RAVISHANKER, N.; SRIRAM, S. Modeling customer lifetime value. *Journal of Service Research*, v. 9, n. 2, p. 139-155, 2006.
- HANSEN, H.; SAMUELSEN, B. M.; SALLIS, J. E. The moderating effects of need for cognition on drivers of customer loyalty. *European Journal of Marketing*, v. 47, n. 8, p. 1.157-1.176, 2013.
- HASHEM, T. N.; NIMER, N. The impact of service quality on customer loyalty: a study of dental clinics in Jordan. *International Journal of Medical and Health Research*, v. 5, n. 1, p. 65-68, 2019.
- HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. *Qualitative research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- IBOJO, B.; ASABI, O. Impact of customer satisfaction on customer loyalty: a case study of a reputable bank in Oyo, Oyo State, Nigeria. *International Journal of Managerial Studies and Research*, v. 3, n. 2, p. 59-69, 2015.
- IBRAVIN. Instituto Brasileiro do Vinho. *História do vinho no Brasil*. Disponível em: <https://www.ibravin.org.br/Historia-do-Vinho-no-Brasil>. Acesso em: 8 abr. 2020.
- 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.
- KARAPETE, O. M. Service quality, customer satisfaction and loyalty: the moderating role of gender. *Journal of Business Economics and Management*, v. 12, n. 2, p. 278-300, 2011.
- KAUR, G.; SHARMA, R. D.; MAHAJAN, N. Exploring customer switching intentions through relationship marketing paradigm. *International Journal of Bank Marketing*, v. 30, n. 4, p. 280-302, 2012.
- 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.
- 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.
-

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, nandos and steers. *African Journal of Marketing Management*, v. 1, n. 2, p. 70-80, 2009.

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

MARTIN, W. C.; PONDER, N.; LUEG, J. E. Price fairness perceptions and customer loyalty in a retail context. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 1, p. 588-593, 2009.

MATOS, C. A.; HENRIQUE, J. L.; ROSA, F. Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs. *Journal of Services Marketing*, v. 27, n. 7, p. 526-538, 2013.

MILAN, G. S.; DE TONI, D.; BARCELLOS, P. F. P.; DORION, E. C. H.; BEBBER, S. A Brazilian experience of customer retention and its key drivers in banking service rendering. *Journal of Relationship Marketing*, v. 14, n. 4, p. 269-286, 2015.

MILAN, G. S.; 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.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

MINH, N. V.; HUU, N. H. The relationship between service quality, customer satisfaction and customer loyalty: an investigation in Vietnamese retail banking sector. *Journal of Competitiveness*, v. 8, n. 2, p. 103-116, 2016.

MOKHTARUDDIN, S. A.; WEL, C. A. C.; KHALID, N. R. Employee rhetorical sensitivity as a mediator in the relationship between customer orientation and customer retention. *The South East Asian Journal of Management*, v. 13, n. 2, p. 170-182, 2019.

MUKERJEE, K. The impact of brand experience, service quality and perceived value on word of mouth of retail bank customers: investigating the mediating effect of loyalty. *Journal of Financial Services Marketing*, v. 23, n. 1, p. 12-24, 2018.

MUNUSAMY, J.; CHELLIAH, S.; MUN, H. W. Service quality delivery and its impact on customer satisfaction in the banking sector in Malaysia. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, v. 1, n. 4, p. 398-404, 2010.

MYERS, M. D. *Qualitative research in business and management*. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

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.

NGOBO, P. V. The trajectory of customer loyalty: an empirical test of Dick and Basu's loyalty framework. *Academy of Marketing Science Journal*, v. 45, n. 2, p. 229-250, 2017.

OLIVEIRA, A. T. A.; MAKIYAMA, D. L.; MARQUES, I. C. Qualidade no atendimento em serviços bancários. *Cientific@ Multidisciplinary Journal*, v. 6, n. 2, p. 4-13, 2020.

OLIVER, R. L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. 3rd edition. New York: M. E. Sharpe, 2016.

REICHHELD, F. F.; SASSER JR., E. W. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. *Research methods in practice: strategies for description and causation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

REZENDE, G. A. C.; ALMEIDA, G. S.; LORIATO, H. N.; PELISSARI, A. S. Relação entre o marketing de relacionamento e a fidelização de clientes: um estudo no setor bancário. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 10, n. 1, p. 26-48, 2019.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (ed.). *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEEng; UFRGS, 2004. p. 9-22. Cap. 4

ROGERS, D. L. *The digital transformation playbook*. Columbia: Columbia Business School, 2016.

SAHA, G. C.; THEINGI, T. Service quality, satisfaction, and behavioural intentions: a study of low-cost airline carriers in Thailand. *Managing Service Quality*, v. 19, n. 3, p. 350-372, 2009.

SALEEM, M. A.; ZAHRA, S.; AHMAD, R.; ISMAIL, H. Predictors of customer loyalty in the Pakistani banking industry: a moderated-mediation study. *International Journal of Bank Marketing*, v. 34, n. 3, p. 411-430, 2016.

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

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

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

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

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.

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.

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

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

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

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

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

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

Todo conteúdo da Revista Desenvolvimento em Questão está
sob Licença Creative Commons CC – By 4.0