

MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA*

Marta Cleia Andrade¹ - marta.cleia@hotmail.comLorena Cristina Lopes dos Santos¹ - lorena_cristinapop@hotmail.com¹Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba
Goiás/ Brasil

* Submissão em: 22/05/2015 | Aceito em: 11/09/2015

RESUMO

O presente trabalho aborda o marketing de relacionamento. O ambiente de pesquisa foi o banco Itaú Unibanco Holding S.A, agência de Rubiataba-GO, cujo estudo tem como objetivo estudar as ações de gerenciamento de relacionamento com os clientes utilizadas pelo banco, bem como conhecer as perspectivas dos colaboradores e clientes em relação ao Marketing de Relacionamento. A metodologia deste trabalho tem como base a pesquisa qualitativa; utilizando o estudo de caso de natureza única. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados aos colaboradores internos e aos clientes. Os resultados mostram que os colaboradores do banco entendem a importância de gerenciar o relacionamento com os clientes, mas não possuem pleno conhecimento sobre o marketing de relacionamento. A pesquisa aponta que os clientes não se interessam em manter relacionamentos com as empresas, todavia, se consideram fiéis ao banco estudado. De modo geral, este trabalho contribui para que as empresas compreendam a importância do gerenciamento eficiente do relacionamento com o cliente na busca pela diferenciação no mercado.

Palavras-chaves: marketing de relacionamento; estudo de caso; vantagem competitiva.

ABSTRACT

This paper discusses the relationship marketing. The research environment was the bank Itaú Unibanco Holding SA, Rubiataba -GO agency, the study aims to study the relationship management actions with clients used by the bank as well as knowing the perspectives of employees and customers with respect to Marketing Relationship. The methodology of this study is based on qualitative research; using the unique nature of the case study. Data were collected through questionnaires applied to internal employees and customers. The results show that bank employees understand the importance of managing the relationship with customers, but do not have full knowledge about the relationship marketing. The research shows that customers are not interested in maintaining relationships with companies, however, consider themselves faithful to the studied bank. Overall, this work contributes to that companies understand the importance of efficient management of the relationship with the client in the search for differentiation in the market.

Key-words: relationship marketing; case study; competitive advantage.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que as relações de negócio existem há anos, mas foi a partir da Revolução Industrial, no século XVIII, que houve uma evolução significativa no modo das pessoas pensarem, agirem, produzirem e comercializarem seus produtos. Anos mais tarde, com a evolução da tecnologia e, principalmente graças à Internet, que trouxe consigo a Globalização, novas formas de comunicação surgiram e possibilitaram às pessoas e às empresas interagirem entre si, de várias partes do mundo, para realizarem transações de compra e venda.

O crescimento considerável dos diversos empreendimentos no mundo todo, sobretudo pela Internet, requer das organizações efetiva aproximação com os consumidores e clientes, a fim de ofertarem melhores produtos e serviços e assim diminuir os relacionamentos dos clientes com os concorrentes. Além disso, a instabilidade dos mercados e suas segmentações em grupos de consumidores com diferentes necessidades e comportamentos, entre outras variáveis, tornam importante as pesquisas em torno do marketing de relacionamento.

Assim, as relações entre empresa e consumidor tiveram que evoluir, uma vez que a busca por benefícios para ambos tornou-se mais constante e complexa. A fim de evitar falhas e garantir a eficiência no processo e garantir a satisfação do cliente, ressalta-se a necessidade de criar um elo entre a empresa e o cliente, e gerenciá-lo constantemente, buscando a troca de benefícios para as partes.

O processo de compra e venda de um produto ou serviço envolve o relacionamento entre vendedores e compradores. E, esse relacionamento não termina após a realização da venda e, hoje, é possível perceber que, cada vez mais, as organizações buscam criar, intensificar e manter relacionamentos com seus clientes, a fim de melhorar o atendimento às suas necessidades.

Neste sentido, o marketing de relacionamento contribui para que as empresas voltem sua postura aos clientes, e criem um processo que gere benefícios em longo prazo. À medida que as empresas gerenciam seu relacionamento com os clientes, estreitando vínculos e personalizando contatos, elas conseguem conhecer suas preferências e expectativas e, assim, podem oferecer maior valor, enquanto busca a competitividade.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é estudar as ações de gerenciamento do relacionamento com os clientes utilizadas pelo Banco Itaú, agência de Rubiataba – Goiás, bem como conhecer as perspectivas dos colaboradores e clientes em relação ao marketing de relacionamento. Trata-se de um estudo de caso único, cuja pesquisa é de natureza qualitativa e buscou-se fazer uma apreciação mais crítica e subjetiva dos dados coletados.

Assim, percebendo a importância dos clientes para os negócios empresariais, bem como as mudanças que ocorrem no comportamento do consumidor, este trabalho busca responder a seguinte pergunta: como o Banco Itaú (agência de Rubiataba) gerencia o relacionamento com seus clientes e quais as perspectivas destes em relação às ações adotadas?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Marketing de Relacionamento

A atenção voltada para o relacionamento entre clientes e empresas se deu por volta dos anos 1980, devido às mudanças ocorridas no comportamento dos consumidores. Entre os anos de 1980 e 1990, as preocupações das empresas quanto à melhoria das relações com os clientes se pautaram na busca de maior competitividade; e foram sendo estimuladas e acompanhadas de outras práticas gerenciais (ROCHA & LUCE, 2006).

Nos dias atuais, a modernização e a tecnologia, cada vez mais avançadas, trazem mudanças constantes e novos cenários para as empresas. Estas, por sua vez, precisam se adequar continuamente buscando alternativas e soluções para permanecerem no atual mercado dinâmico e exigente.

De acordo com Ribeiro, Grisi, & Saliby (1999), a oferta de produtos e serviços está muito diversificada e a concorrência, cada vez mais acirrada, cresce assustadoramente. Não obstante, os clientes também estão mais diversificados e exigentes e, por isso, alcançá-los e atender suas necessidades, torna-se um desafio. Segundo Rocha & Luce (2006), a relação satisfatória entre clientes e empresas tem ideia central no próprio conceito de marketing, cuja premissa é de que ambos se sintam beneficiados, para que haja um relacionamento duradouro.

Nesse cenário, o consumidor em geral busca as melhores opções de produtos e serviços e um atendimento personalizado. Mesmo que uma empresa possua os menores preços do mercado, por exemplo, mas se o atendimento (pré ou pós venda) for insatisfatório, o cliente possivelmente não repetirá as compras, nem recomendará a empresa a outras pessoas e, muito provavelmente, falará mal da empresa.

Para Levitt (1990, p.120), “o relacionamento entre um vendedor e um comprador raramente termina após a venda. Em uma grande e crescente proporção de transações, o relacionamento na verdade intensifica-se, subsequentemente à venda”.

Sobre a definição do marketing de relacionamento, D’Angelo, Schneider, & Larán (2006, p. 73) argumentam que o marketing de relacionamento é uma visão que busca a criação e a sustentação de relacionamentos singulares com os clientes, através da identificação dos perfis dos mesmos. “Tornou-se alvo de grande interesse gerencial, visto que suas práticas têm por objetivo conduzir as empresas a melhores resultados por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo”.

Para outros, o marketing de relacionamento é um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo que nasceu a partir da mudança de estratégia das empresas, passando da captação de novos clientes para a manutenção dos já existentes (D’ANGELO, SCHNEIDER, & LARÁN, 2006).

Percebe-se que todo processo produtivo, de qualquer negócio, precisa possuir estratégias que visem à oferta de benefícios e, conseqüentemente, à satisfação das partes envolvidas, a fim de constituir uma aliança satisfatória para todos.

Contudo, de acordo com Kotler & Keller (2012, p. 138), apesar de o marketing ser responsável por atrair e reter clientes lucrativos, “toda empresa perde dinheiro com alguns de seus clientes”. Assim, torna-se necessário avaliar a lucratividade dos clientes de uma empresa, a fim de verificar quando não compensa investir em marketing de relacionamento. Muitas empresas avaliam a satisfação dos clientes, todavia, a maioria não avalia a lucratividade individual dos mesmos. Isto significa que, em muitos casos, os clientes considerados como os mais satisfeitos nem sempre são os mais rentáveis para a empresa.

De acordo com Kotler & Keller (2012), o marketing de relacionamento ainda apresenta alguns desafios:

- a) Há dificuldades em tornar todos os colaboradores orientados ao cliente e, por isso eles não utilizam as informações disponíveis, preferindo adotar o marketing tradicional;
- b) Nem todos os clientes pretendem se relacionar com a empresa, e alguns ficam até chateados por terem seus dados coletados;
- c) Nem sempre há comprovação das premissas que sustentam o CRM na prática. Muitos clientes adquirem grandes volumes de produtos por pensarem que assim podem adquirir benefícios.

Nesse sentido, os departamentos de marketing das organizações precisam buscar traçar estratégias mais apropriadas para se relacionarem da melhor maneira com os clientes, a fim de evitarem falhas, incertezas e alcançarem seus objetivos.

2.2 O Gerenciamento do Relacionamento com Clientes

Todos os dias, no âmbito das empresas, grandes e pequenas ações são realizadas por todos os parceiros do ciclo produtivo (fornecedores, distribuidores etc.) e, cada um dos envolvidos deve ser responsável em cuidar de fatores que podem acarretar em perda ou retenção do cliente final. É, portanto um trabalho diário, que requer dedicação e atenção a todos os detalhes do processo.

Todavia, para que haja gerenciamento do relacionamento com o cliente, primeiramente, deve haver relacionamento. Esta é a premissa básica do marketing de relacionamento. Trata-se de uma estratégia que visa conhecer as necessidades e preferências dos clientes e não-clientes, a fim de melhor atendê-los. Consiste no cultivo adequado e na criação de elos entre todos os membros da cadeia de abastecimento, de forma a melhor gerenciar os recursos, obter dados, analisar informações e aperfeiçoar processos (Santos & Paula, 2013). O consumidor deve ser o primeiro e mais importante bem (Frazer-Robinson, 2002). Isto se deve a um motivo determinante: sem clientes não há empresas.

Assim, é possível citar exemplos, isto é, caso de algumas empresas que buscam criar vínculos e tornar o cliente mais próximo, por meio da sua participação em algumas atividades, como veste na tabela a seguir:

Tabela 1: Ações de gestão do relacionamento com o cliente

Empresas	Ações desenvolvidas
Livrarias (Saraiva etc.)	Enviam mala direta e e-mails aos clientes para ofertar produtos condizentes com o perfil das últimas compras.
Montadoras de automóveis (Chevrolet, Hyundai etc.)	Permitem que os clientes personalizem os carros que desejam comprar, por meio de aplicativos em seus sites. Assim, os clientes podem escolher o tipo de roda ou de bancos, por exemplo.
Fábricas de Computadores (Dell, HP etc.)	Permitem que os clientes participem do processo de desenvolvimento de seus produtos como co-criadores.
Levi's®	Oferece quatro caimentos distintos em calças jeans, que atendem uma ampla variedade de biotipos femininos.

Fonte: Dados coletados pelas autoras no período de 20 a 25 de abril de 2014, por meio de ligações e visitas aos sites das empresas.

Desse modo, Levitt (1990, p.132), salienta que “a administração de relacionamentos requer a criação e o constante desenvolvimento de sistemas para administrá-los, mantê-los e

reforçá-los”. Não basta ter, portanto, um sistema que facilite gerenciar os relacionamentos, é necessário possuir colaboradores eficientes, sistemas e ações apropriadas e motivação para manter os relacionamentos.

2.3 Customer Relationship Management (CRM)

Uma das ferramentas utilizadas no marketing de relacionamento é o *Customer Relationship Management* – CRM, que pode ser entendido como “um pacote de *software* e *hardware* que dão suporte às estratégias de Marketing de Relacionamento”, de acordo com Pacheco (2001, p.33). Para Bretzke (2000), o CRM é a integração entre o marketing e a tecnologia da informação. Seu objetivo é prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real e transformar esses dados em informações que, disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos.

O CRM tem alguns benefícios potenciais, de acordo com Bretzke (2000), como: o aumento do conhecimento sobre o cliente; o aumento da retenção e da fidelidade do cliente; a racionalização do fluxo do pedido e atendimento pós-venda; aperfeiçoamento de serviços e produtos para clientes através da customização em massa; estabelecimento de comunicação próxima aos clientes atuais e potenciais; a redução de custos com venda, pós-venda e com o próprio pedido, entre outros.

A partir do momento em que a empresa conhece seu cliente, ela cria valor para ele, considerando-o como principal participante do processo produtivo e, conseqüentemente, agrega valor aos seus produtos e/ou serviços, podendo obter vantagem competitiva.

2.4 Perspectivas do Marketing de Relacionamento no Brasil

Apesar das pesquisas acerca do marketing de relacionamento estarem aumentando no Brasil, os principais estudos de marketing são oriundos dos Estados Unidos e alguns países europeus. Por isso, de acordo com Rocha & Luce (2006), as empresas brasileiras devem se atentar para a utilização das ferramentas do marketing de relacionamento. Tal situação se deve ao fato das culturas dos dois países serem distintas, e considerando também os diferentes modos de desenvolvimento dos relacionamentos entre consumidores e empresas.

De acordo com Pereira & Luce (2006, p.8), no cenário brasileiro “é possível destacar algumas lacunas a partir da leitura de artigos, consulta a bancos de teses e dissertações [...]”

sobre o marketing de relacionamento, haja vista que as pesquisas acerca do tema são recentes no país.

Pereira & Luce (2006) afirmam que a produção científica no Brasil sobre marketing está avançando no que tange ao foco limitado em ferramentas quantitativas. Isto aponta a existência de forte ênfase em aspectos unicamente econômicos para as empresas, e uma lacuna referente à importância dos efeitos do marketing de relacionamento, de maneira a compreender a geração de valor no curto e no longo prazo, tanto para as empresas quanto para os clientes.

Verifica-se, então, que a geração de valor é importante para as empresas que trabalham com o marketing de relacionamento. Todavia, grande parte enfatiza o valor sobre fatores econômicos, ou seja, em forma quantitativa (lucratividade oferecida pelos clientes) e não se preocupam em observar outros aspectos qualitativos que o marketing de relacionamento pode oferecer como, por exemplo, se a satisfação do cliente indica sucesso no relacionamento, entre outros.

No que tange aos estudos de marketing de relacionamento, Fiuza *et al.* (2011) também afirmam a existência de lacunas nas literaturas brasileiras. Em levantamento bibliográfico sobre CRM no período entre 2000 e 2010, foram encontrados 65 artigos nos periódicos e anais dos principais eventos de marketing no Brasil. Dentre os trabalhos teórico-empíricos, 46% são estudos de ordem quantitativa, 34% foram estudos de natureza híbrida, ou seja, mesclaram métodos qualitativos e quantitativos (quali-quant), e 20%, estudos de natureza qualitativa (FIUZA ET AL., 2011).

Esse resultado apresentado por Fiuza *et al.* (2011), confirma o exposto por Pereira & Luce (2006), quanto à predominância dos estudos quantitativos sobre o marketing de relacionamento. Conforme Fiuza *et al.* (2011, p.12), “é possível traçar um panorama a respeito da evolução dos estudos sobre CRM no país”, percebendo-se um crescimento no interesse de pesquisadores brasileiros sobre o tema CRM. No entanto, é importante lembrar que a maioria das pesquisas enfoca a categoria de CRM em geral, provando a necessidade de pesquisas mais profundas.

Outro ponto observado nas pesquisas de Pereira & Luce (2006) e Fiuza *et al.* (2011), é a carência de estudos sobre marketing de relacionamento em micro e pequenas empresas, devendo atentar-se às singularidades dessa categoria de empresas. De modo geral, os estudos em marketing no Brasil, ainda precisam ser aprofundados e revestidos de importância, a fim

de verificar a validade de conceitos e aplicação de ferramentas na relação entre empresas e clientes.

2.5 Construção de valor, satisfação e fidelidade do cliente

Os clientes, hoje, com todas as tecnologias digitais ao seu alcance, estão mais informados e buscam as melhores alternativas. Sabe-se que os clientes procuram sempre maximizar o valor de produtos e serviços, dentro dos limites dos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e a probabilidade de satisfação e repetição da compra dependerá da oferta atender ou não essa expectativa de valor (KOTLER, 2000).

Para Kotler (2000, p. 23), “o valor reflete os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor”. Os consumidores, então, fazem uma avaliação entre os benefícios (qualidade, rapidez na entrega, descontos etc.) e custos (preço, tempo de espera, procura) referentes a um produto ou serviço entre as diferentes opções. Vale salientar que é a partir de recomendações de amigos e parentes, experiências de compras anteriores, informações sobre a empresa e seus concorrentes, entre outros, que os clientes formam suas expectativas. Assim, as organizações devem se atentar para esse fato.

A satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa em relação ao desempenho ou resultado esperado e/ou percebido de um produto ou serviço. Um cliente satisfeito compra mais da empresa, fala bem dela, é menos sensível a preço e às ações dos concorrentes (Kotler, 2000).

Este cenário mostra um possível cliente fidelizado. A fidelidade do cliente é importante, haja vista que pode tornar as atividades de marketing menos dispendiosas e gerar maior vantagem competitiva à organização. No entanto, para conquistar a fidelidade dos clientes, as empresas devem, além de manter um bom relacionamento com eles, gerenciar todas as informações disponíveis a fim de melhor conhecê-los.

Para Fröhlich (2010, p.25) *apud* Espinoza & Larán (2004), a fidelidade ou lealdade é “um estado emocional do cliente, cujo alto grau de comprometimento em relação à marca, o leva à ação de recompra”. Logo, se os clientes perceberem o comprometimento da empresa para com eles, voltarão a adquirir seus produtos ou serviços.

A definição de fidelidade para Frazer-Robinson (2002, p.11), “é a soma total do efeito exercido por sua empresa ou organização sobre os consumidores e a reação destes a ela”. Se a empresa consegue oferecer qualidade no atendimento, preço justo e distribuição eficiente, conseguirá uma reação positiva de seus clientes, por meio de sua fidelização. E, tudo indica que o segredo para gerar um nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente (KOTLER, 2000).

Fomentando o debate, Milan & Toni (2012), afirmam que a satisfação dos clientes indica sucesso quanto aos esforços mercadológicos desenvolvidos pela empresa e está ligada às experiências dos clientes. A fidelidade dos clientes pode refletir em aumento nos índices de recompra; menores custos com ações de marketing de massa e a indicação da empresa ou marca a outras pessoas.

2.6 O Marketing de Relacionamento na Percepção do Consumidor

Como discutido, o objetivo do marketing de relacionamento é criar e manter relacionamentos duradouros entre empresas e clientes (PACHECO, 2001; PINHEIRO, 2008; E D'ANGELO, SCHENEIDER & LARÁN, 2006). Para tanto, de acordo com Bravim & Fiuza (2011, p.10), para alcançar esse objetivo “a empresa precisa estabelecer relações, utilizando banco de dados, possibilitando a customização de ofertas, a comunicação e a interação”. A empresa precisa revelar uma experiência singular no processo de interação, a fim de encantar o cliente e sentir identificação com a empresa (BRAVIM & FIUZA, 2011).

Para Souza Neto & Mello (2009, p. 310), “a percepção que os consumidores e os fornecedores têm da experiência de serviço envolve então um processo dialético entre eles mesmos (seus *selves*) e os outros que estão sendo percebidos”. As partes que se interagem nesse processo influenciam e se deixam influenciar, considerando as características uns dos outros. Cada parte da díade interpreta tais características para formar uma percepção do relacionamento. Assim, empresa e cliente criam expectativas com base nos reflexos gerados no comportamento um do outro.

Desse modo, é possível relacionar a informalidade, a qual Souza Neto & Mello (2009) se referem e ao que Rocha & Luce (2006, p. 90) defendem no que tange ao relacionamento dos consumidores brasileiros: “nas sociedades relacionais, a formação de redes se baseia em conexões sociais preexistentes e não necessariamente na percepção de vantagens econômicas advindas das relações”.

Entende-se que, geralmente, o relacionamento entre clientes e empresas de grande porte tende a existir por conveniência, pois uma transação de grande valor beneficia ambas as partes. Já no caso das micro e pequenas empresas, o relacionamento tende a possuir vínculos pessoais, utilizando a informalidade.

2.7 A Importância do Banco de Dados

Como discorrido, as organizações precisam conhecer seus clientes e, para isso devem construir e manter um banco de dados para coletar e armazenar informações sobre eles. Utilizando essas informações em suas ações de marketing. Kotler & Keller (2012, p. 150), definem banco de dados de clientes como “um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível e prático para fins de geração e qualificação de *leads* (listas de clientes potenciais), venda de produtos ou manutenção do relacionamento com os clientes”.

Sabe-se que, entre os grandes problemas que impedem a eficiência do gerenciamento do relacionamento com o cliente está a ausência de atualização do banco de dados. De acordo com Santos & Paula (2013), as empresas devem colher dados sobre os compradores, transformá-los em informações que facilitem a concepção das necessidades, desejos e capacidades dos mesmos, e gerenciar tais informações, a fim de personalizar o atendimento.

Um banco de dados deve conter dados como: renda, faixa etária, profissão, escolaridade, número de compras por ano, tipos de produtos ou serviços adquiridos, quantidade de reclamações, entre outros. Precisa-se de dados pertinentes para fazer as análises de comportamento e conhecer o comportamento de consumo dos segmentos mais lucrativos (Frohlich, 2010). De acordo com Fröhlich (2010, p. 28), podem-se coletar dados “desde a entrada de pedidos de venda, o atendimento realizado ao cliente, passando pelos arquivos de vendedores, até as reações das campanhas de marketing”.

2.8 Benefícios Potenciais do Marketing de Relacionamento

Segundo Fröhlich (2010), o marketing de relacionamento atrai e intensifica o relacionamento entre uma empresa e sua rede de clientes através de uma visão de longo prazo, que pode gerar benefícios mútuos, tais como:

- a. Maior longevidade do relacionamento: um cliente satisfeito manterá relações com a empresa por mais tempo, comprando mais e com maior frequência;

- b. Redução da barganha por preços: à medida que a relação é bem sucedida, o cliente adquirirá um bem ou serviço não somente pelo preço, mas por se sentir valorizado;
- c. Redução do tempo dos negócios: quando a empresa conhece o cliente, possuindo informações sobre últimas compras e forma de pagamento mais utilizada, por exemplo, o tempo de uma negociação é menor; haja vista que a confiança existente permite melhor e maior interação;
- d. Redução dos custos: ao passo que a empresa conquista os consumidores, as ações de relacionamento ficam menos onerosas, pois diminui a necessidade de ações de marketing para reter o cliente;
- e. Sustentação de vantagens competitivas: uma vez que a empresa mantém bons relacionamentos com seus clientes, ela fortalece sua imagem e ganha maior vantagem competitiva, pois acaba tendo uma rede de clientes fiéis e lucrativos.

Ribeiro, Grisi, & Saliby (1999) reforçam os benefícios citados por Fröhlich (2010) e, ainda acrescentam como benefício do marketing de relacionamento para a empresa a maior qualidade de produtos, uma vez que ao conhecer o valor buscado pelo cliente, a empresa oferecerá um produto compatível com suas expectativas. Corroborando os potenciais benefícios, Oliveira (2008) abordou o marketing de relacionamento no banco Citibank. Para essa autora (2008), a construção do relacionamento entre cliente e banco deu sinal de firmes evidências da existência de elementos como confiança, comprometimento, satisfação, importância e investimento na relação, além de outros.

No entanto, de acordo com Fröhlich (2010) os benefícios gerados pelo marketing de relacionamento acontecem em longo prazo. No começo, as iniciativas ainda não mostram resultados. Desta forma, é necessário estar atento a cada detalhe, pois a cada dia as estratégias de marketing de relacionamento ajudam a solidificar o relacionamento. Logo, um erro apenas, pode dificultar o processo na busca por resultados.

2.9 O Setor Bancário no Brasil

De acordo com Pereima Neto & Pauli (2008, p. 121), o setor bancário brasileiro vem sofrendo “grandes mudanças desde a década de 1960 e, principalmente, desde o início da década de 1990”. Em 1964, houve a reforma financeira que deu origem ao Banco Central, entidade que regula e fiscaliza as atividades bancárias, buscando a estabilidade do sistema financeiro.

Segundo esses autores (2008, p. 121), duas grandes mudanças ocorridas foram “a transformação da atividade bancária em prestadora de serviços e facilidades para clientes [...] e a especialização e o fortalecimento da atividade de intermediação financeira entre poupadores e tomadores no segmento de crédito de curto prazo”. Os bancos passaram a oferecer maior comodidade aos clientes, como o débito automático para pagamento de contas e a facilidade para se fazer um empréstimo, por exemplo.

De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), em 2014 verificou-se a existência de 18 instituições financeiras operando no Brasil. O número de agências e postos de atendimento vem aumentando em proporções maiores do que crescimento da população economicamente ativa. A FEBRABAN (2014) aponta que no último ano, a região Sudeste apresentou o maior crescimento em agências – 340 agências - e o Centro-Oeste o maior crescimento percentual (+6,1%). As regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste têm níveis semelhantes de penetração de agências, em torno de 25-30 agências para cada 100.000 pessoas economicamente ativas.

A pesquisa da FEBRABAN também apresenta que o número de contas correntes aumentou 6% do ano de 2012 para o ano de 2013, correspondendo a 103 milhões de contas. Houve um desenvolvimento significativo na atuação dos bancos que, por sua vez, deixaram de ser apenas agentes financeiros para prestar serviços aos clientes. É uma condição que favorece o aumento da qualidade e a busca por diferencial competitivo.

2.10 A Adoção do CRM pelos Bancos

Conforme visto em Pereima Neto & Pauli (2008), os bancos brasileiros passaram a inovar para atender de modo especializado. E, haja vista o crescimento do setor bancário no Brasil, apontado pela FEBRABAN (2014), torna-se importante verificar se os bancos utilizam o CRM para melhor apoiar suas ações com os clientes.

A pesquisa feita por Oliveira (2008) abordou o marketing de relacionamento no banco Citibank. Segundo a autora (2008, p. 58), “as análises mostraram que a construção do relacionamento entre cliente e banco deu sinal de firmes evidências da existência de elementos como confiança, comprometimento, satisfação, importância e investimento na relação, além de outros”. Tais elementos, como estudado em Fröhlich (2010), são a base para a fidelidade do cliente.

Em pesquisa acerca do marketing de relacionamento, Dutra (2009) estudou o Banco do Brasil. O autor verificou que os clientes do banco foram agrupados em carteiras de

clientes, que possibilitam um atendimento mais adequado as suas necessidades.

A principal ferramenta de CRM do Banco do Brasil, segundo Dutra (2009, p. 29), é o Gerenciador do Atendimento - GAT. “A ferramenta possibilita a organização do atendimento e direcionamento adequado dos clientes conforme a sua classificação/segmentação dentro do banco”. Isto ocorre devido essa ferramenta permitir o prévio conhecimento do cliente a ser atendido, possibilitando um atendimento personalizado.

Dutra (2009) observou que os colaboradores do banco são preparados e reconhecem a importância da aplicação de conceitos do marketing de relacionamento na busca pela fidelização dos clientes. O autor também verificou que as ferramentas de atendimento suprem as necessidades do atendimento de qualidade.

3 METODOLOGIA

É importante definir os procedimentos metodológicos adotados para investigar o problema de pesquisa proposto, a fim de facilitar a compreensão do leitor.

O banco Itaú, objeto de estudo, foi fundado em 1943 em São Paulo, sob o nome Banco Central de Crédito. No ano de 2008 uniu-se ao Unibanco, tornando-se o maior banco do país, passando a se chamar Itaú Unibanco Holding S.A. Ao final de 2013, contava com 4,1 mil agências, 875 postos de atendimento bancário e mais de 27,9 mil caixas eletrônicos; possuía mais de 40 milhões de clientes e 95,7 mil colaboradores em todo país e alcançou um lucro de R\$ 14 bilhões.

A cidade de Rubiataba, onde está localizado o Banco em estudo é uma das 22 cidades que compõem o Vale do São Patrício, na região centro-norte do estado de Goiás. A agência do banco Itaú de Rubiataba foi fundada em 2002 e hoje possui quatro colaboradores divididos em gerência operacional, gerência comercial e nível executivo.

A metodologia deste trabalho foi realizada fundamentando-se nas premissas da pesquisa qualitativa, que busca a compreensão do objeto de estudo de maneira subjetiva e não numérica.

Foi utilizado o estudo de caso de natureza única. De acordo com Yin (2001, p. 19), “o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais”, contribuindo inigualavelmente para compreender fenômenos individuais, sociais, organizacionais e políticos.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, os quais foram compostos por questões abertas e fechadas. Segundo Gil (2002) o questionário deve traduzir os objetivos

específicos da pesquisa. Para isso foram elaborados dois questionários, sendo um aplicado aos quatro colaboradores do banco e outro aos clientes. O que ocorreu no período de 07 a 18 de julho de 2014. Ao todo, quinze clientes, escolhidos de maneira aleatória e proposital, responderam o questionário, em suas próprias casas e na agência bancária.

Quanto à análise dos dados, buscou-se fazer com base na análise de conteúdo que, de acordo com Moraes (1999), constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Complementarmente, a análise qualitativa fundamenta-se na subjetividade dos dados coletados, ou seja, avalia os dados de maneira a descobrir fatores peculiares.

A análise dos dados foi realizada também por meio da representação gráfica das perguntas fechadas e da categorização das respostas das perguntas abertas. Para Moraes (1999, p.17), “a categorização é um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles”. A categorização facilita a análise da informação, uma vez que une por semelhança os dados obtidos (MORAES, 1999).

Sendo assim, a seção a seguir aborda os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Quanto ao questionário aplicado aos colaboradores internos

Vale enfatizar que foram aplicados dois questionários, um direcionado aos funcionários do banco e o outro aplicado a alguns clientes. A análise a seguir refere-se ao questionário voltado aos colaboradores internos do Banco Itaú.

A questão inicial refere-se à faixa etária dos colaboradores, observando-se que boa parte deles, 50%, possui mais de 40 anos. Quanto à escolaridade, verificou-se que 75% dos colaboradores possuem nível superior completo, levando a crer que possuem capacidade para atender e se relacionar de forma satisfatória.

O segundo fator é sobre a ocupação dos cargos, o qual está dividido de forma igual, entre média gerência e executivo. A agência em estudo possui duas gerências: uma responsável pela área comercial e outra pela operacional.

No que se refere ao tempo de serviço na empresa, observa-se que 50% dos colaboradores trabalham há mais de 20 anos. Isto leva a crer que possuem grande experiência e bom conhecimento dos procedimentos bancários e facilidade de criar e manter relações com clientes.

Sobre o conceito de marketing de relacionamento, verificou-se que os colaboradores, principalmente do nível gerencial, entendem como sendo uma ferramenta usada para manter relações com os clientes de maneira transparente, a fim de apresentar os produtos e serviços e também a imagem da empresa. De acordo com Pacheco (2001, p.12), “o marketing de relacionamento é um processo para criar, manter e incrementar relacionamentos de longo prazo, mutuamente valiosos, entre as organizações e seus clientes”. Percebe-se, então, que o marketing de relacionamento é entendido de maneira superficial pelos colaboradores.

Mesmo assim, em relação ao relacionamento com os clientes, todos os colaboradores afirmaram que o banco possui ferramentas que possibilitam gerenciar de maneira eficiente tal relacionamento e ofertar produtos e serviços mais adequados ao perfil de cada um. As principais ferramentas utilizadas são o banco de dados, atualizado a cada atendimento e o *Internet Banking*. Para Fröhlich (2010, p. 20), administrar o relacionamento com os clientes é vital para se obter vantagem competitiva, pois o objetivo “é manter o cliente através da confiança, da credibilidade e da sensação de segurança transmitida pela organização”.

Referente ao banco de dados existente, todos os colaboradores afirmaram que as informações sobre os clientes são suficientes para realizar um atendimento de qualidade. Sabe-se que para se conhecer bem o cliente é necessário que o banco de dados seja sempre atualizado. Nesse sentido, Pacheco (2001, p. 27) afirma que as ações de marketing são direcionadas de acordo com as necessidades do cliente, as quais podem ser informadas pelo banco de dados. “Desta maneira, tanto seus produtos e serviços, quanto suas mensagens de comunicação serão desenvolvidas com base nas informações do banco de dados”.

Quanto à alimentação do banco de dados dos clientes, constatou-se que os dados e as informações são coletadas inicialmente na abertura de contas, preenchendo um cadastro com as informações pessoais (nome, filiação, endereço etc) dos clientes. Depois, a cada atendimento presencial, por meio do *Internet Banking* ou ainda nos caixas eletrônicos, novos dados são coletados, continuamente. Além de dados pessoais, também é importante colher aqueles sobre os últimos produtos ou serviços adquiridos e a frequência dessas aquisições. Assim, conforme Pacheco (2001), é a partir do banco de dados que as ações de marketing serão direcionadas, tanto na oferta de produtos e/ou serviços, quanto na comunicação com o cliente.

Sobre a criação e manutenção de relacionamentos entre clientes e o banco, todos os colaboradores consideram importante manter relacionamentos do cliente com a entidade financeira. No que se refere às ações realizadas para melhorar o relacionamento e buscar a

fidelização dos clientes, para os colaboradores consultados, o atendimento com agilidade é a principal forma de fidelizar os clientes, bem como oferecer uma tecnologia avançada nos processos de atendimento.

No que tange à fidelização dos clientes, todos os colaboradores acreditam ser possível, mesmo com o cenário atual, globalizado e competitivo. Nesse sentido, Fröhlich (2010, p. 25), aponta que a fidelidade “é um conjunto de interações que sinalizam motivação para manter um relacionamento com a empresa”. Logo, a fidelidade do cliente depende do valor e da confiança que ele possui na empresa.

No que diz respeito às vantagens e benefícios possíveis, a partir das ações de marketing de relacionamento, os colaboradores acreditam que o banco de dados atualizado permite a aplicação das informações de modo estratégico para oferecer os produtos e serviços adequados aos clientes, podendo gerar satisfação e, conseqüentemente, sua fidelização.

4.2 Análise do questionário aplicado aos clientes

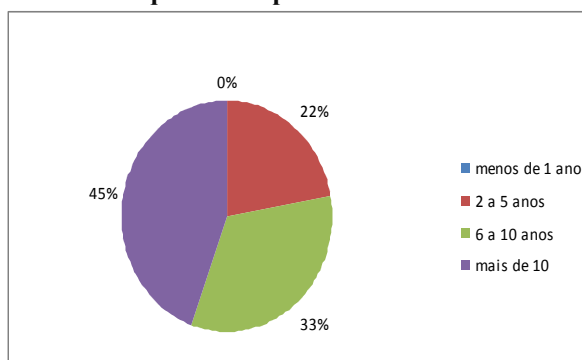
Analisando os questionários aplicados aos clientes, verifica-se que 45% destes possuem mais de 40 anos de idade, seguido de 33% que possuem entre 33 a 40 anos.

Quanto à escolaridade, observou-se que 45% dos clientes pesquisados possuem nível médio, seguido de 33% com nível superior incompleto.

Referente ao tempo tido como cliente do banco, o Gráfico 1 mostra que 45% das pessoas consultadas são clientes há mais de 10 anos, seguido de 33% que são clientes entre 6 e 10 anos. Isso leva a crer que tais clientes já são fidelizados, haja vista a longevidade do relacionamento.

De acordo com Bravim & Fiuza (2011), quando o cliente é tratado com atenção, honestidade e singularidade, ele se sente importante. Esses indicadores revelam relacionamentos duradouros, baseados na atenção, no conhecimento e na confiança.

Gráfico 1: Há quanto tempo o cliente é cliente do Itaú

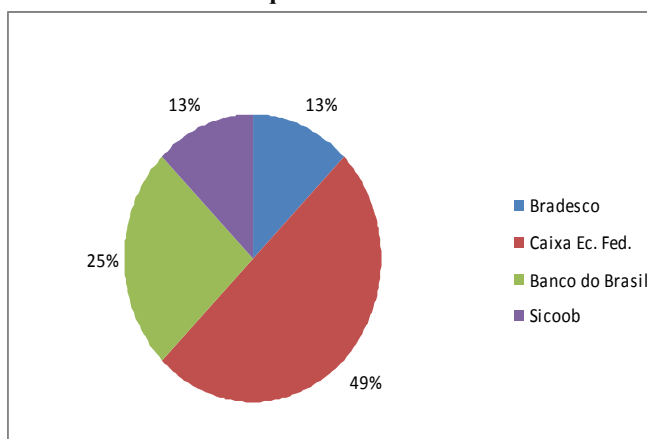


Fonte: autoras (2014).

Verificou-se que 56% dos clientes também são clientes de outros bancos. Isto leva a crer que o banco não satisfaz a todas as necessidades desses clientes, levando-os a adquirir produtos e serviços de outras agências bancárias.

Assim, tem-se que do total dos clientes de outros bancos, 49% são da Caixa Econômica Federal, 25% do Banco do Brasil, 13% do Bradesco e 13% do Sicoob. Como pode ser visto no Gráfico 2.

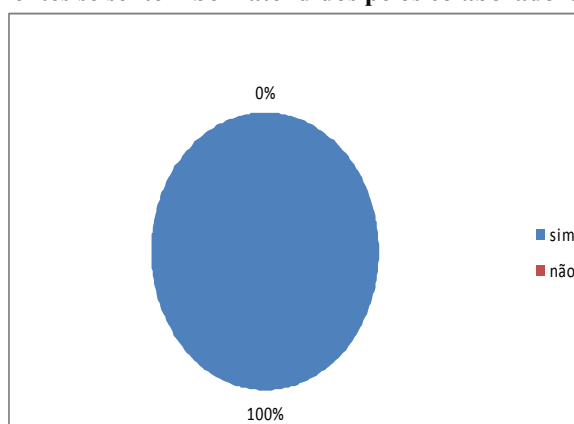
Gráfico 2: cliente de qual banco?



Fonte: autoras (2014).

Em relação ao atendimento, todos os clientes afirmaram que são bem atendidos pelos colaboradores do banco Itaú, como apresentado no Gráfico 3. Para Frazer-Robinson (2002, p.17), “em um negócio orientado para o consumidor, o atendimento é essencial”. Logo, a qualidade do atendimento pode ser entendida como um dos pilares para se construir um bom relacionamento com o cliente, haja vista que o atendimento de um vendedor é o primeiro contato do cliente com a empresa.

Gráfico 3: Se os clientes se sentem bem atendidos pelos colaboradores do banco



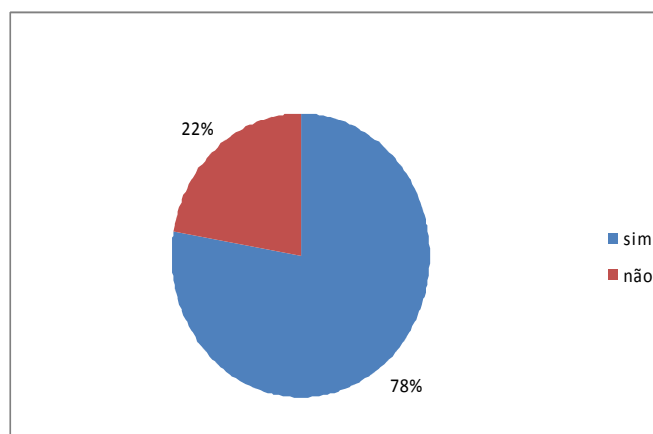
Fonte: autoras (2014).

Assim, se o cliente for bem atendido, possivelmente adquirirá um bem ou serviço, e isso auxiliará na coleta de informações para o banco de dados da empresa. Todavia, se o atendimento não for de qualidade, além de não efetuar a compra, não retornará à empresa e nem a recomendará para outras pessoas. Por outro lado, empresas que têm uma reputação positiva e demonstram preocupadas com o bem-estar da diáde envolvida no relacionamento, no que se refere ao alcance dos objetivos das partes, tendem a ser mais confiáveis, isto é, de maior credibilidade (Milan & Toni, 2012).

Em muitos casos, as experiências passadas e a propaganda boca-a-boca geram incertezas quanto à escolha de uma empresa, marca ou produto. De acordo com Milan & Toni (2012), isso se dá devido à reputação da empresa perante o mercado. Desta forma, o atendimento pode gerar imagem positiva ou negativa.

No Gráfico 4, com relação à fidelidade, 78% dos clientes se consideram fiéis ao banco. Isto vai de encontro com as informações salientadas por Fröhlich (2010), em que a fidelidade é reflexo de um estado mental positivo do cliente sobre a empresa.

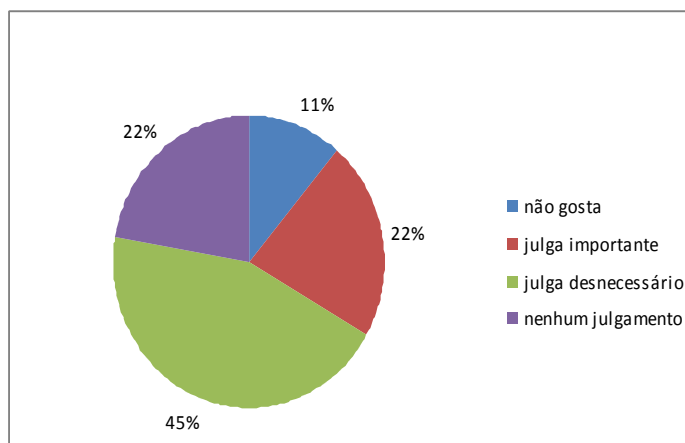
Gráfico 4: Se o cliente se considera um cliente fiel



Fonte: autoras (2014).

No Gráfico 5, quanto à manutenção de relacionamentos com o banco, 45% dos clientes julgam desnecessário.

Gráfico 5: O que o cliente pensa sobre manter relacionamentos com o banco



Fonte: autoras (2014).

Entende-se que o consumidor brasileiro não gosta de ser incomodado com ações de marketing de relacionamento, como por exemplo, *e-mails* e ligações com ofertas de produtos e serviços ou com pesquisas de satisfação. Talvez porque muitas empresas o façam de maneira equivocada ou ainda pelo fato do próprio consumidor tratar de maneira informal qualquer relação de negócio, conforme estudado em Rocha & Luce (2006) e Souza Neto & Mello (2009).

Em relação ao nível de satisfação, foi verificado que 56% dos clientes se sentem satisfeitos com o banco. Todavia, há uma diferença significativa em relação aos 44% que se sentem satisfeitos apenas parcialmente. De acordo com Pacheco (2001, p. 72), o nível de satisfação do consumidor pode torná-lo um defensor da marca ou fazê-lo trabalhar contra a empresa, relatando “seus problemas como uma forma de extravasar sua insatisfação”. Desse modo, o Banco Itaú precisa buscar informações mais apuradas acerca dos clientes parcialmente satisfeitos, a fim de verificar o que impede uma satisfação plena.

Em outro questionamento, que procurou saber se os clientes recomendariam o banco a outras pessoas, todos responderam de maneira positiva, mesmo que alguns estejam parcialmente satisfeitos com o banco. Logo, pode-se considerar que a imagem do banco é positiva perante os clientes e a empresa trabalhando o foco da insatisfação, pode ter melhores resultados no relacionamento com os clientes.

Ao questionar aos pesquisados “o que te deixa insatisfeito durante um atendimento?”. As respostas foram unânimes: demora no atendimento. Desde a demora para ser atendido no departamento comercial, até a demora no departamento operacional, que consiste principalmente na dificuldade em adquirir talão de cheques e demora na manutenção dos terminais de autoatendimento, em dias de pagamento dos órgãos públicos. Nesse sentido, sabe-se que ninguém gosta de ficar esperando, pois o tempo é curto para tantos afazeres diários. Assim, verifica-se a necessidade do banco otimizar alguns de seus processos internos para diminuir o tempo de espera.

Referente ao que os clientes mais gostam no Banco Itaú, as respostas foram categorizadas com palavras-chave: valorização como cliente; terminais de autoatendimento seguros e de fácil acesso e atendimento de qualidade. Nota-se que o banco consegue gerar valor aos clientes e, conforme Milan & Toni (2012), o valor é o principal fator que sustenta os relacionamentos da empresa com seus clientes, representando aquilo que o cliente entende como valioso para um relacionamento duradouro.

No banco estudado, os terminais de autoatendimento possuem orientações referentes a cada operação desejada, além da tecnologia de acesso por biometria, que proporciona maior segurança ao cliente. Enfim, é importante ressaltar que os clientes consideram o atendimento do banco Itaú de qualidade, mesmo com algumas deficiências percebidas neste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou abordar as ações de gerenciamento do relacionamento com os clientes, utilizadas pelo Banco Itaú, agência de Rubiataba-GO, apresentando conceitos e as perspectivas dos colaboradores e clientes em relação ao marketing de relacionamento.

Este estudo verificou que o nível de conhecimento dos colaboradores do banco Itaú quanto ao conceito do marketing de relacionamento é ainda incipiente. Todavia, os colaboradores entendem que é de suma importância gerenciar o relacionamento com os clientes, a fim de transmitir uma imagem positiva e conseguir uma carteira de clientes fiéis.

Assim, foi possível perceber que a atuação relacionada ao marketing de relacionamento do banco está funcionando, haja vista que boa parte de seus clientes, já o são há mais de dez anos. Isto significa que a empresa possui algum diferencial frente à concorrência. No entanto, verificou-se também que nem todos os clientes estão totalmente satisfeitos com o banco, talvez porque a instituição não satisfaz por completo suas necessidades, pois foi constatado que adquirem produtos ou serviços de outras agências, isto é, de concorrentes.

Portanto, com o intuito de criar vantagem competitiva é necessário que o Banco Itaú estude quais fatores impedem que sua atuação satisfaça a todas as necessidades dos clientes, a fim de criar estratégias de superação da situação apresentada.

Apesar de não conhecerem a fundo o marketing de relacionamento, os colaboradores do banco Itaú se esforçam para transmitir aos clientes a melhor imagem da empresa, trabalhando com qualidade e evidenciando a importância do cliente, conforme estudado em Fröhlich (2010). Isto vai de encontro às pesquisas de Dutra (2009) e Oliveira (2008), que apontam a importância da aplicação dos conceitos do marketing de relacionamento na busca pela fidelização dos clientes, ao construir confiança e entregar valor.

Foi verificado que as ferramentas mais utilizadas pelo banco para gerenciar o relacionamento com os clientes são o banco de dados e o autoatendimento por meio do *Internet Banking*. O banco de dados é atualizado a cada atendimento e fornece informações a respeito de movimentações bancárias. Por meio das informações obtidas, o banco oferece vantagens aos clientes, como menores taxas de manutenção de conta, cartões de crédito com diferentes limites e outras facilidades.

Ao analisar as perspectivas dos clientes, foi constatado que eles não têm um interesse significativo em relação ao seu relacionamento com o banco e julgam desnecessária a manutenção de relacionamentos. De modo geral, conforme visto em Souza Neto & Mello (2009) e em Rocha & Luce (2006), os consumidores brasileiros tendem a se relacionar por vínculos pessoais, mantendo a informalidade em suas relações, inclusive negociais.

Verificou-se que, de modo geral, os clientes se sentem bem atendidos pelo banco, apesar de terem relatado insatisfação com a demora para serem atendidos, em algumas ocasiões. No entanto, se consideram fiéis e recomendariam o banco a outras pessoas.

A manutenção de clientes e o seu gerenciamento eficiente, conforme relatam Milan & Toni (2012), pode gerar a fidelidade dos clientes, que reflete em recompra, propaganda boca a boca e menores custos com marketing de massa. Tudo indica que tais condições foram

percebidas no estudo, uma vez que foi verificada a satisfação dos clientes com o Banco Itaú, se consideram fiéis e, em sua maioria, são clientes há mais de dez anos.

Por fim, esta pesquisa mesmo com suas limitações, por ser um estudo de caso único, contribuiu para a melhoria nos estudos acerca do Marketing de Relacionamento, pois ao realizar uma revisão da produção nacional e um estudo de caso, poderá dar subsídio a novas pesquisas. No entanto, não é possível concluir totalmente a discussão sobre o tema. Ao contrário, este trabalho fomenta ainda mais novas pesquisas, mais profundas e voltadas ao conhecimento do público brasileiro para se estruturar novos conceitos e aplicações do marketing de relacionamento.

REFERÊNCIAS

BRAVIM, G. B., & FIUZA, G. D. (2011). **Marketing de relacionamento: percepção dos clientes corporativos e dos consumidores da Coca-Cola no mercado de Brasília**. Belo Horizonte-MG: Encontro Nacional de Engenharia de Produção-Enengep.

BRETZKE, M. (2000). **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM** (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas.

D'ÂNGELO, A. C., SCHNEIDER, H., & LARÁN, J. A. (2006). **Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras**. Revista de Administração Contemporânea, 10(1), 73-93.

DUTRA, F. M. (2009). **Marketing de relacionamento: aplicação de conceitos e ferramentas na perspectiva dos funcionários do Banco do Brasil**. Trabalho de conclusão de curso de especialização da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

ESPINOZA, F. S., & Larán, J. A. (2004). **Investigando as relações entre satisfação, retenção e lealdade do consumidor**. In: Marketing de relacionamento: estudos, casos e preposições de pesquisa. São Paulo: Atlas.

Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN). (2013). Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária Disponível em <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWG6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/RPSP-6021-14%20FEBRABAN_Pesquisa%20Tecnologia%20Banc%E1ria_2013%207.5.2014_vf.pdf> Acessado em 07 de outubro de 2014.

FIUZA, G. D., Oliveira, K. R., Ponte, V., Ferreira, L. A., & Mendes, N. M. D. (2011). **Marketing de Relacionamento (CRM): estado da arte, produção nacional na primeira década do milênio e agenda de pesquisa**. IN: XXXV Encontro da Anpad (Enanpad). Rio de Janeiro, 01-17.

FRAZER-ROBINSON, J. (2002). Tradução: Edite Sciulli. **Fidelize o consumidor**. São Paulo: Nobel.

FROHLICH, C. K. (2010). **Marketing de relacionamento: estudo sobre as estratégias de fidelização do Clube do Assinante de Zero Hora**. Trabalho de Conclusão de curso da Faculdade de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 10-106.

- GIL, A. C. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, P. (2000). **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall.
- KOTLER, P., & Keller, K. L. (2012). **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson.
- LEVITT, T. (1990). **Administração do relacionamento**. A imaginação de marketing. 2. ed. São Paulo.
- MILAN, G. S., & Toni, D. (2012). **A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços**. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, 18(2), 433-467.
- MORAES, R. (1999). **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, Porto Alegre, 22(37), 7-32.
- OLIVEIRA, M. P. V. (2008) **Marketing de relacionamento no setor bancário**: a importância do relacionamento de longo prazo para clientes investidores. Trabalho de Conclusão De Curso da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 08-65.
- PACHECO, E. L. Z. (2001). **Marketing de relacionamento**: um estudo da aplicação ao mercado brasileiro de eletroeletrônicos. Dissertação de mestrado. Escola de Administração de Empresas da Administração Getúlio Vargas, São Paulo: FGV, 04-94.
- PEREIRA Neto, J. B., & Pauli, R. C. (2008). **O setor bancário no Brasil**: transformações recentes, rentabilidade e contribuições à atividade econômica. *Revista economia & tecnologia*, 12(4), 121-134.
- PEREIRA, R. C. F., & Luce, F. B. (2006). **Identificando lacunas e perspectivas para a pesquisa em marketing de relacionamento no Brasil**. In: *Ema- Encontro de Marketing ANPAD*, Anais, Rio de Janeiro.
- RIBEIRO, A. H. P., Grisi, C. C. H., & Saliby, P. E. (1999). **Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no Mercado de seguros**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 39(1), 31-41.
- ROCHA, A., & Luce, F. B. (2006). **Relacionamentos entre compradores e vendedores**: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 87-93.
- SANTOS, L. C. L., & Paula, F. S. (2013). **Como lidar com a concorrência?** *Revista FACER*, Rubiataba, 14, 61-69.
- SOUZA NETO, A. F. S., & Mello, S. C. B. (2009). **Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 49(3), 309-322.
- YIN, R. K. (2001). **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Endereços eletrônicos**
 <<http://www.chevrolet.com.br/monte-o-seu.html>> Acesso em 01 de julho de 2014, às 14:12 horas.
 <www.dell.com.br> Acesso em 02 de julho de 2014, às 13:02 horas.
 <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/o-itaunibanco/sobre-o-itaunibanco>> Acesso em 05/08/2014 às 18:33 horas



<<http://www.hyundai.com.br/monteoseu>> Acesso em 03 de julho de 2014, às 8:45 horas.

<http://www.levi.com.br/brasil/dfr_quiz.aspx> Acesso em 14 de agosto de 2014, às 09:49 horas

<<http://www.saraiva.com.br>> Acesso em 01 de julho de 2014, às 15:03 horas.