



Marketing de Relacionamento: Uma discussão a respeito da retenção de clientes e a performance das agências bancárias

Autor: Marcelo Moll Brandão

Resumo

Este artigo trata da correlação entre performance dos bancos, desempenho das agências bancárias e as estratégias de marketing de relacionamento. Baseado na VBR (Visão baseada em recursos), REM (Recursos estratégicos de mercado) e RBM (Recursos baseado em mercado), as agências são responsáveis pela apropriação de valor para os acionistas por meio das transações diárias com seus clientes. Os bancos utilizam as estratégias de marketing para criar diferencial competitivo à busca de vantagem competitiva. À luz dos construtos teóricos discutidos no artigo, propõe-se é uma avaliação da performance das estratégias de marketing de relacionamento através da correlação entre as variáveis *variação do número de clientes especiais* e *variação da média de faturamento nesses clientes*. A agência bancária foi escolhida como canal de marketing para essa avaliação. O artigo conclui que qualquer avaliação da performance de marketing na indústria de bancos no Brasil deverá considerar variáveis exógenas (câmbio, taxa de inflação e selic), e se os objetivos de marketing estão alinhados com os da empresa – agregar valor para o acionista perpetuando o negócio.

1. Introdução

A internacionalização dos negócios, a abertura econômica e o interesse das empresas multinacionais nos novos mercados estão impulsionando no Brasil estudos em estratégia, marketing e *performance* dos investimentos em marketing, antes feitos apenas nos países desenvolvidos. Existe uma recente preocupação do impacto das atividades e estratégias de marketing na geração e apropriação de valor para empresa e acionistas (SOUZA, 2000).

Estratégias de marketing — como Marketing Social, Marketing Cultural, Marketing de Relacionamento, além das Estratégias embasadas no composto de marketing — são estratégias usadas na busca de diferencial de mercado (KOTLER, 2000). Investimentos em marketing podem gerar melhor imagem da marca, agregam força ao posicionamento de mercado das instituições financeiras, aumentam vendas totais, geram mais retorno por cliente e melhor relacionamento com *stakeholders*.

Os estudos de estratégias de marketing direcionam-se cada vez para as estratégias de crescimento, ou posicionamento mais rentáveis que gerem maior valor para os bancos. Paralelamente a esse movimento, as instituições bancárias desenvolvem estratégias de relacionamento com seus clientes especiais, a fim de fidelizá-los (NETO, FONSÊCA, e OLIVEIRA, 2004). As instituições financeiras (bancos múltiplos) que atuam no mercado de

varejo, estão desenvolvendo estratégias de relacionamento com clientes por meio de programas de vantagens e atendimento diferenciado para clientes considerados “especiais”, ao mesmo tempo em que aumentam os investimentos em tecnologia, barateando serviços antes possíveis apenas para alguns segmentos (GASTAL e LUCE, 2005).

Uma das mudanças percebidas com o novo cenário competitivo são as novas formas de atendimento e distribuição dos serviços. Com o advento dos serviços via Internet e a maior conveniência de horário e localização dos pontos de atendimento eletrônico, os bancos diversificam seus serviços, conforme dados da Federação Brasileira de Bancos (2003). Assim, os estudos que avaliam os resultados do investimento em marketing em termos de eficácia e performance geradas por esses investimentos também estão em evolução.

O controle da inflação deu ao brasileiro mais capacidade de avaliar tarifas bancárias. A melhoria de qualidade proporcionada, em parte, pela abertura do mercado nacional, promoveu um novo padrão de qualidade nos serviços oferecidos pelas instituições financeiras. A entrada dos bancos estrangeiros também contribuiu para esse novo padrão do mercado, pois eles vieram com culturas empresariais desenvolvidas em mercados mais competitivos.

Diante da relevância de pesquisas sobre estratégia de marketing com o intuito de criar vantagem competitiva no setor bancário e diante das mudanças sofridas pelo mercado nos últimos anos, este trabalho pretende evidenciar a relação entre a discussão sobre marketing de relacionamento, apropriação de valor — a partir dos recursos estratégicos baseados em mercado desenvolvidos nas transações diárias dos bancos com seus clientes —, barreiras de mobilidade de demanda e custos de mudança. A relação seria positiva com o sucesso das estratégias de marketing de relacionamento (SOUZA, 2002).

A estrutura competitiva do setor bancário vem se modificando, devido ao grau de concentração e internacionalização, fazendo com que estratégias antes válidas não tenham mais a mesma efetividade. O setor busca diferencial competitivo via todas as estratégias de posicionamento – diferenciação, baixo custo, e foco (PORTER, 1999) – e os seus competidores acabam usando de variadas estratégias de marketing para se diferenciar no mercado. A utilização dessas estratégias gera valor para os acionistas? Quais estratégias são mais eficazes nesse setor? Elas criam vantagem competitiva para os bancos? Tais perguntas permeiam a discussão de estratégia no setor. O trabalho tem como objetivo entender se o marketing de relacionamento é uma estratégia que está correlacionada com a performance da agência bancária (unidade de mensuração operacional do trabalho). Para isso, pretende-se propor uma avaliação da performance do marketing de relacionamento baseada no número de clientes especiais e na média de faturamento das agências com os mesmos.

É relevante relacionar o marketing e suas estratégias com a melhoria de performance dos bancos, na medida em que o setor está usando estratégias de marketing de forma intensiva, desta forma investindo seus recursos financeiros, operacionais e humanos na intenção de obter resultados. Ribeiro (2004) assevera que “O aspecto fundamental do processo de marketing é ele estar direcionado para a lucratividade da Organização”, referindo-se a (KOTLER 2000, p. 45).

A hipótese de que haja condições para se criar vantagem competitiva via marketing de relacionamento, devido às mudanças ocorridas no mercado, dá a motivação para o desenvolvimento desta pesquisa. O trabalho está estruturado com uma introdução que contextualiza o marketing de relacionamento dentro da estratégia no setor bancário. A seguir, são tratados os principais construtos teóricos que direcionam entender marketing de relacionamento

como item estratégico para empresa. Por fim, propõe-se uma medida de performance de marketing de relacionamento e uma *proxy* para medir a correlação entre performance das agências bancárias e a performance de marketing de relacionamento. Breves conclusões finalizam essa discussão teórica, em conjunto com propostas a novas pesquisas.

2. Setor Bancário

O setor bancário tem características que devem ser destacadas para efeito de estudos de mercado. É uma indústria de serviços e, por sua natureza, difere de outras indústrias manufatureiras. Meidan (1982) caracteriza o setor de seguros de forma interessante, que se assemelha ao setor bancário. Essa caracterização é de relevo para o setor bancário nos pontos listados a seguir.

Para o autor referido, as diferenças dos serviços de seguros, que se assemelham ao setor bancário, são:

1. *Pericibilidade*. Muitos produtos bancários são “oportunistas” e, dessa forma, necessitam de estratégias eficientes de composto de marketing (distribuição, preço, promoção e produto) e alinhadas às oportunidades de mercado.

2. *Inseparabilidade*. Existem pacotes de serviços e custos que não são separáveis. Os serviços são *processos de serviços* e as estruturas de atendimento, agências em conjunto. Isto faz com que muitas vezes a distribuição dos serviços bancários seja prejudicada.

3. *Heterogenidade*. Os produtos bancários são muito heterogêneos, basicamente pela necessidade cada vez mais diferenciada dos clientes e as novas necessidades de clientes que antes não eram usuários dos bancos.

4. *Flutuação da demanda e condição econômica do país*. Os serviços e produtos bancários, principalmente aqueles direcionados às classes B e C, são dependentes da condição de renda da população. Em condições negativas da economia, as pessoas arrumam meios alternativos de movimentação do dinheiro ganho.

5. *O impacto da Legislação Governamental*. Este é um setor muito regulado. Antes, a regulamentação não era tão limitadora como agora. Quando os ganhos inflacionários eram a maior fonte de resultados, não importavam a proibição e o custo de controle exigido pelos órgãos reguladores. Com a competição mais acirrada, os bancos estão sentindo mais o impacto da regulamentação governamental.

6. *Tamanho e distribuição da renda nacional*. Dependendo da estratégia de posicionamento de mercado do banco, *market share*, e os segmentos de clientes que busca, o tamanho da população e/ou a concentração da renda será mais importante para escolha de localização das agências, de outros serviços e produtos.

7. *Competição*. Como será discutida, a competição neste setor é agressiva, em que os pequenos bancos já foram adquiridos por instituições maiores, ou definiram bem seus segmentos e estão se especializando para atendê-los. Os bancos nacionais enfrentam uma concorrência acirrada de instituições estrangeiras. A necessidade de busca por novos clientes, a maior importância da própria operação do negócio em detrimento de outros ganhos fizeram os bancos buscarem, a todo custo, a diminuição

de despesas e o ganho de escala. Ao mesmo tempo, precisam diferenciar seus produtos para segmentos mais exigentes. Segundo dados da Federação Brasileira de Bancos (2003), houve uma concentração de capital no mercado, promovendo a criação de marcas com maiores participações de mercado, tanto de forma segmentada como no varejo como um todo. A concentração se deu em conjunto, ou provocada pela entrada, no país, de bandeiras estrangeiras. Os bancos estrangeiros entraram comprando marcas existentes, e os maiores bancos nacionais também cresceram através da aquisição de bancos estatais e pequenas bandeiras do setor.

8. *Impacto da Globalização.* A mudança na política macroeconômica do Brasil, reduzindo a inflação, fez desaparecer os ganhos inflacionários dos bancos e revelou as ineficiências operacionais do Setor Bancário. Brito, Batistella e Fama (2004) citam Troster, o qual destaca fatores que contribuíram para a transformação do setor bancário, além dos já citados, como os impactos das crises externas e as novas exigências regulatórias. Este setor enfrentou os eventos externos e internos dos anos 1990. Merecem destaque a abertura do mercado, a busca da estabilidade, a desregulamentação de diversos setores e o programa de privatização, que culminaram numa onda de fusões (BRITO, BASTITELA e FAMA 2004).

Ainda segundo Brito, Batistella e Fama (2004), os ganhos de escala então se tornaram importantes no sentido que possibilitam a ampliação da base de clientes e do volume de negócios, gerando uma maior possibilidade de diluição dos custos e despesas fixas. Tixeira e Cavalcante (2005) destacam que o sistema financeiro sofreu muitas alterações na sua estrutura e regulação ao longo da década de 1990.

Kotler (2000) diz que o ambiente de marketing está mudando num ritmo acelerado. Sendo assim, a necessidade de informações de mercado em tempo real é maior do que em qualquer outra época. O contexto sócio-econômico em que vivemos torna importante ter novas respostas e ajustes das empresas aos novos temas de marketing provocados pelas tendências, modificações e problemas do mercado, além de mudanças no comportamento do consumidor.

O setor bancário sofre crescente modificação no que tange aos seus canais de vendas e comunicações com os clientes. O atendimento, que era feito através de interações entre clientes e funcionários, vem sendo substituído por interações entre máquinas e funcionários (TEIXEIRA e CAVALCANTE, 2005; NETO, FONSÊCA e OLIVEIRA, 2004). Ao mesmo tempo, essas mudanças diminuem as possibilidades de interação cliente- funcionários, ponto essencial para o desenvolvimento do marketing de relacionamento, e dão condições para a prestação de serviços antes não oferecidos à maior parte dos clientes, que agora tem acesso a esses serviços devido à automação e às novas estratégias multi-segmentos dos bancos (NETO, FONSÊCA e OLIVEIRA, 2004).

A performance das empresas no setor bancário pode depender de várias questões: fatores econômicos que levam todo o setor a uma maior rentabilidade, fatores legais, políticos, que também poderiam influenciar todo o setor, influência das estratégias escolhidas e ainda estratégias de marketing que estruturam as relações da empresa com o mercado e passam imagem e informações para o mesmo; é relevante ressaltar isso, já que não há possibilidade de estocagem dos serviços e produtos, o que gera maior sensibilidade às oscilações da demanda (TEIXEIRA e CAVALCANTE, 2005). Diante da realidade da manutenção de posicionamento que traga performance mais positiva no setor, o presente trabalho pretende evidenciar relação positiva

relevante entre a retenção de clientes especiais, a partir do marketing de relacionamento, e a melhoria da performance das agências bancárias.

3. Estratégia e Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva pode ser vista como objetivo das ações da empresa, pode ser usada para explicar a diversidade entre as empresas, pode ser vista como o objetivo final da função corporativa e, ainda, pode explicar o sucesso ou fracasso na competição internacional.

Porter (1999) apresenta uma idéia focada no ambiente competitivo, no qual as empresas devem ler como as forças competitivas podem influenciar seus negócios e buscar diante dessa leitura a melhor posição de mercado. As empresas podem promover melhorias na sua situação através de mudanças estratégicas. Como exemplo, ele diz que é possível tentar aumentar os preços de mudança dos compradores ou acentuar a diferenciação dos produtos. Uma outra forma de melhoria da posição estratégica da empresa no setor se dá através da focalização do esforço de vendas nos segmentos do setor de crescimento mais rápido.

Ghemanwat, *apud* Vasconcelos e Brito (2004), propõe que as fontes estruturais de vantagem competitiva podem ser encontradas em fatores ligados à inovação do produto, a processos de produção ou às capacidades de marketing das empresas.

Com outro enfoque, enquanto Porter tinha uma visão de posicionamento — em que a estratégia está fora da empresa, no seu posicionamento de mercado —, Barney (1991) denominou vantagem competitiva componente da seguinte forma: uma empresa possui vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo simultaneamente implementada por seus concorrentes ou concorrentes potenciais, que são incapazes de repetir os benefícios dessa estratégia. Esse autor identificava como recursos das empresas aqueles ativos escassos, capturáveis, e de difícil imitação que gerariam vantagem competitiva para as empresas.

Prahalad e Hamel (1990) descrevem como “competências centrais” aquelas que envolvem aprendizagem coletiva e que podem estar na base de vantagens competitivas. O passo a passo, ou como chegar na vantagem competitiva por Prahalad e Hamel, vem da competência essencial, que gerará um produto essencial, dando origem a um produto final com destaque e exclusividade no mercado.

A idéia mais aceita é de que competência em Porter (1998) difere da visão de competências essenciais de Prahalad e Hamel *apud* Day (1999), principalmente por aquele primeiro entender a vantagem competitiva gerada nas unidades de negócio, enquanto estes outros dois concluem que a competência essencial é gerada na integração de toda corporação.

Reforçando a idéia de desenvolvimento de competências para o posicionamento esperado, Porter (1998), quando discute tipos de compatibilidade, pondera que os gerentes devem se voltar para as competências “essenciais”, os recursos básicos, os fatores críticos do sucesso: “Embora algumas compatibilidades entre as atividades sejam genéricas e se apliquem a muitas empresas, as mais valiosas são específicas da estratégia, pois acentuam a exclusividade da posição e ampliam as opções excludentes” (PORTER, 1999, p. 69).

Questões como essa do parágrafo acima são discutidas a partir da classificação de Porter como autor clássico, ligado à visão de Organização Industrial. Dessa forma, não é comum ver a idéia de competência junto do nome de Porter. Entretanto, Day (1999) corrobora com uma visão mais crítica sobre a divisão entre os autores Prahalad e Porter: em um à luz da Visão Baseada em

Competências; em outro, baseado na Organização Industrial. Day entende que, enquanto Porter trata do “que fazer”, Prahalad discute o “como fazer”. Nesse sentido, os dois estariam classificados dentro da Visão Baseada em Recursos, na qual se entendem as Competências em organizar os recursos para geração de vantagem competitiva também como um recurso da empresa.

Day (1999) incrementa a teoria de Porter sobre estratégia, reforçando alguns pontos relevantes. O primeiro ponto que merece destaque é *a relação do valor da marca e relacionamento com clientes com a estratégia*. A estratégia natural nesse caso, à luz de Day, é a de “responsividade ao cliente”. Ao discutir as vantagens competitivas, trata da avaliação de vantagem orientada para o cliente. Segundo essa visão, a análise baseia-se no detalhamento de benefícios e na satisfação relativa do cliente para a empresa, a fim de identificar as ações necessárias para assegurar novas vantagens. Ainda indica que a orientação fica mais evidente em indústrias fragmentadas, onde existem numerosos concorrentes tentando estabelecer uma posição distinta em um mercado altamente segmentado.

A “responsividade ao cliente” também é encontrada em indústrias intensivas em serviços tais como os de bancos, onde os novos serviços são facilmente imitados, todos os seus participantes têm o mesmo custo de capital e novas empresas surgem sem dificuldade. Nesses casos, a prova da satisfação e da fidelidade contínuas do cliente é mais significativa do que a fatia do mercado.

4. Recursos Estratégicos de Mercado

Basicamente, pode-se dividir a discussão de vantagem competitiva em uma bipolaridade de visões. A primeira entende que a estratégia deve ser assimilada de fora para dentro da empresa, enquanto a segunda discute a estratégia de dentro da empresa para fora. A perspectiva de recursos estratégicos oferece uma visão integradora dessas visões; o que interessa aí, na verdade, são as capacidades específicas que os recursos conferem à empresa em gerar vantagem competitiva no futuro (DAY e REIBSTEN, *apud* SHOEMAKER e AMIT, 1999, p. 376-378).

Day e Reibsten, *apud* Shoemaker e Amit, 1999, entendem os recursos estratégicos a partir da figura 1 abaixo. Segundo os autores, a empresa detém um conjunto de recursos, exógeno ou controlado por ela, que, com tempo, dá origem a um conjunto de capacidades ou processos, os quais, por sua vez, formam a base central da operação do negócio. A combinação das duas visões permite perguntar: “Dadas às características específicas da indústria, quais dessas várias capacidades e recursos (isoladamente ou combinados) proporcionam vantagem (e, portanto, geram resultados econômicos)?” (DAY e REIBSTEN, *apud* SHOEMAKER e AMIT, 1999, p. 379). Os conjuntos de recursos que passarem nos testes da indústria constituirão os ativos estratégicos da empresa. Os autores caracterizam então os recursos estratégicos como ativos estratégicos que se diferenciam dos outros ativos da empresa por serem: a) de difícil imitação; b) escassos, duráveis e de difícil substituição; c) promotores de sinergia entre si — quando a valor de uma aumenta, aumenta o valor dos outros; d) de difícil transferência; e) alinhados com os futuros fatores estratégicos da indústria; e e) apropriáveis pelos acionistas da empresa na medida em que criam valor para o negócio.

Na prática, a estratégia, ou a construção de vantagem competitiva através dos ativos estratégicos, passa primeiramente pela identificação dos fatores estratégicos da indústria. Em seguida, é preciso planejar cenários e encontrar os segmentos estratégicos que serão estrategicamente diferentes a partir da avaliação dos seus tamanhos no presente e no futuro,

diferenças entre clientes e produtos, os tipos usados, e as diferenças de tecnologia, fornecedores, agentes reguladores, sindicatos. Numa perspectiva de marketing, o estudo de segmentos estratégicos se aproxima dos Grupos Estratégicos, visão encontrada em Day (1999), que define sub-indústrias a partir da demanda, dos concorrentes, do acesso aos recursos, escolhas de estratégias, e segmentos demográficos e geográficos atendidos pelas empresas. A discussão sobre Grupos Estratégicos encontra correspondente no Brasil nos estudos de Faria e Brandão (2005), que identificam um poder explicativo dos retornos das empresas no fator Grupo Estratégico, maior do que no fator indústria.

O próximo passo da empresa é identificar os fatores estratégicos da indústria para cada segmento e cenário, conforme é apresentado no lado “B” da figura 1. Então a empresa pode partir para identificar os ativos estratégicos. Segundo Day e Ribsten (*apud* SCHOEMAKER E AMIT 1999), os ativos estratégicos podem estar dentro da empresa ou fora, desde de que sejam controlados pela empresa e possam criar valor. A etapas seguintes consideram as reações dos clientes à mudança, os investimentos necessários, a análise comparativa dos ativos e a seleção dos ativos estratégicos.

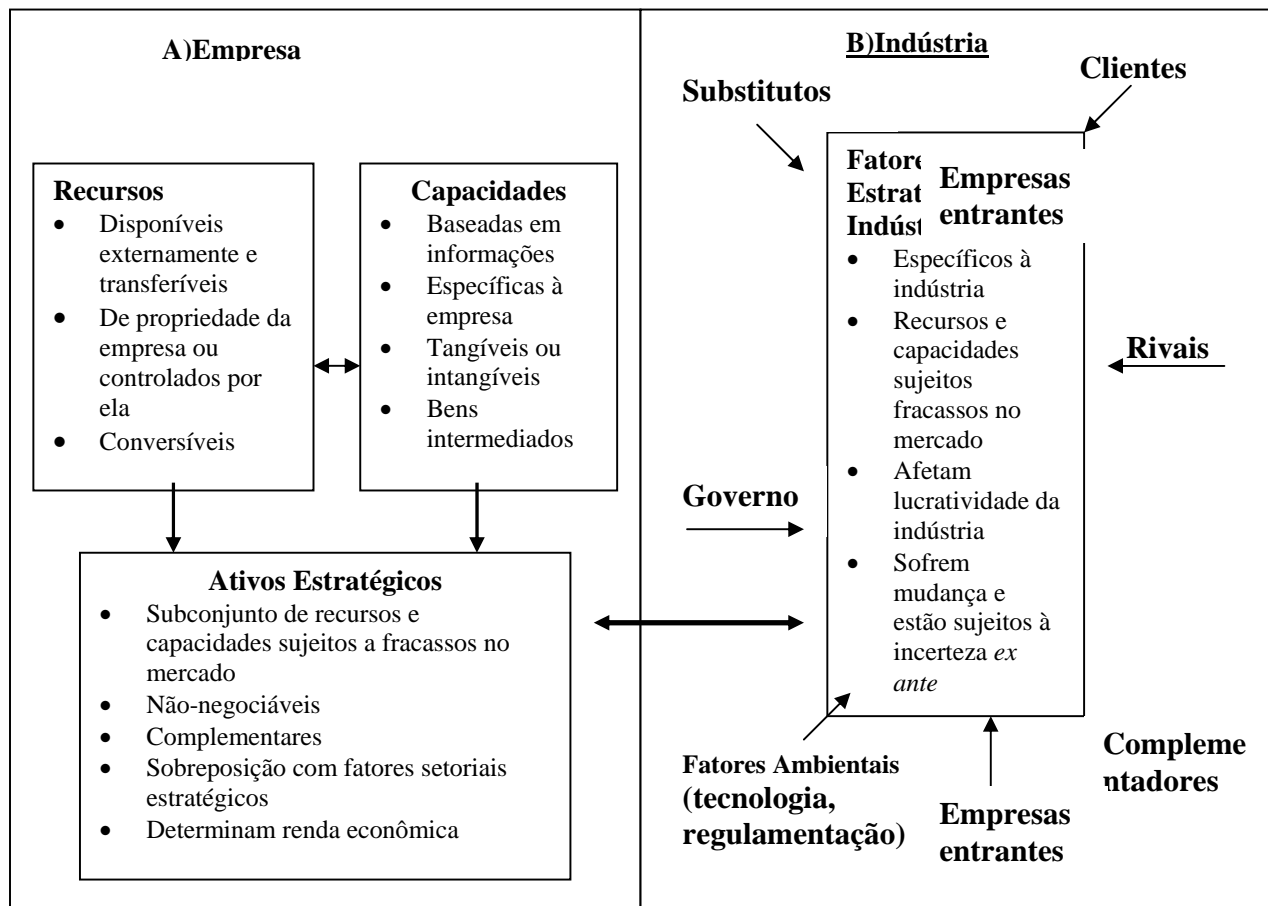


Figura 1: Adaptada de Day e Reibsten (*apud* SCHOEMAKER E AMIT, 1999, p. 379).

Fernstnsterseifer e Wilk (2005) desenvolveram estudo a partir da VBR, onde discutem e avaliam empiricamente, mesmo que em uma pesquisa exploratória, a aplicação estendida da VBR. A aplicação da teoria foi realizada em um Cluster (PORTER, 1998) vitivinícola do Sul do país. A proposta dos autores é de uma tipologia de Recursos Estratégicos e Performance onde a

vantagem competitiva das empresas pertencentes a esse Cluster é determinada pelos acessos que elas têm a Recursos Sistêmicos (todos participantes do Cluster têm acesso); Recursos de acesso restrito (conforme a estratégia competitiva, localização, reputação as empresas teriam ou não acesso a esses recursos); e Recursos Singulares (recursos individuais, específicos, desenvolvidos pela empresa). A pesquisa teve como resultado a seguinte assertiva: as empresas que têm mais acesso a recursos obtêm melhores performances no mercado. E ainda, as empresas que desenvolveram mais recursos específicos conseguem preços médios dos seus vinhos mais altos, e preço *top* do vinho mais alto.

Os conjuntos de ativos estratégicos oferecem um perfil singular de risco/retorno que só pode ser avaliado mediante os cenários, sinergias entre as unidades de negócios da empresa, ativos atuais, forças competitivas e limitações organizacionais existentes. A partir desses perfis traçados, a análise de retorno através do valor presente líquido, ou via resultado das trocas (custo de oportunidade) das opções é relativamente fácil (DAY e REIBSTEN, *apud* SHOEMAKER e AMIT, 1999).

5. Marketing de Relacionamento

O conceito de marketing vem sofrendo adaptações e evoluções para continuar cumprido seu intento de estar alinhado aos objetivos da empresa, potencializando seu valor, através de aumentos de vendas, diferenciação de mercado, aumento de segmentos, aumento do fluxo de caixa livre da empresa, distinção de reputação, captação e retenção de clientes, aumento do *LTV* – Valor do cliente no tempo de relação de transações comerciais com a empresa – (KOTLER, 2000; RUST, ZEITHAL, LEMON, 2001; GORDON 1998; RIBEIRO, 2004; SOUZA, 2002; NETO, 2003).

Considerando as várias mudanças socioculturais, tecnológicas, econômicas, políticas que afetam as empresas, a *AMA – American Marketing Association* adaptou sua tradicional definição de marketing:

[...] o processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção, e distribuição de idéias, produtos, e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”, para um novo conceito divulgado no ano de 2004 que define marketing como “...uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor para os clientes e gerenciar o relacionamento de maneira a beneficiar a organização e seus *stakeholders*. (CONSOLI, 2005, p.?)

Os bancos investem em vínculos emocionais através de construção de reputação ligada a causas sociais, culturais, ambientais e esportivas. Outro tipo de investimento em marketing é o focado na promoção de produtos e serviços, na expansão de territórios, na maior penetração de seus mercados. Também são percebidas estratégias no intuito de demonstrar a segurança gerada pela sua estrutura (tamanho, diversificação, abrangência territorial). As alternativas citadas podem ser encontradas teoricamente, ou aplicadas em mercados distintos, nas discussões de Meidan (1982); Kotler (2000); Ribeiro (2004); Almeida e Muniz (2005); Marcon, Mello, e Alberton (2005); Thomas, Reinartz, e Kumar (2004); Rust, Zeithaml, e Lemon (2004). Alday e Pinochet (2004) destacam Pringle e Tompson; Crurchill e Perter; Etzel, Walker e Stanton como referências que afirmam e corroboram a relevância das estratégias de marketing anteriores.

Ainda citam Richers (2000), que insere o conceito de marketing comunitário, destacando o marketing social, cultural e ecológico como formas de marketing que apela para aquilo que o indivíduo valoriza além do consumo de bens.

Outra alternativa de investimento em marketing é o marketing de relacionamento e, por conseguinte, o desenvolvimento de posicionamento de marca direcionado para um público específico com comunicação diferenciada e agregação de valor para o cliente, a partir de: recursos (ativos) estratégicos direcionados para os segmentos clientes da empresa; desenvolvimento de lealdade; retenção de clientes através de satisfação, e custos de mudança para o cliente; maior *LTV*, que gerará maior valor para os acionistas da empresa (DAY e REIBSTEIN, 1999; GASTAL e LUCE, 2005; NETO, FONSÊCA, OLIVEIRA, 2005; KNY, 2005; RUST, ZEITHAML, e LEMON, 2001; GORDON, 1998).

Pode-se ainda citar a orientação de Marketing Societal (KOTLER, 2000), uma filosofia de mercado que concilia investimentos em imagem da marca e relacionamento com clientes e outros *stakeholders* sem se afastar da relação com a geração de valor para a empresa, porém, em uma expectativa de retornos em longo prazo. O objetivo geralmente é a criação de valores éticos, atitude positiva da sociedade e dos clientes e consciência da força da marca que atinja toda sociedade, ou grande parte dela.

Thomas, Reinartz e Kumar (2004) discutem, através de três estudos de caso, o investimento errado em clientes não lucrativos feito por empresas nas suas estratégias de atração e retenção de clientes. Eles propõem a utilização de modelos para medir a rentabilidade dos clientes em função do dinheiro gasto para atraí-los e mantê-los, no processo decisório do marketing. Concluíram que, na prática, encontrar o equilíbrio ótimo entre os investimentos em aquisição e retenção pode ser mais importante do que definir o total ótimo a investir.

Rust, Zeithal e Lemon (2001) avaliam o impacto financeiro dos investimentos em marketing do ponto de vista do EVA (Valor Econômico Adicionado). Entendem os investimentos em marketing como investimentos de capital que melhoram o valor do cliente para a empresa. Eles propõem um modelo que avalia o retorno sobre a qualidade, preço, conveniência, propaganda, valor da marca, retenção e ética. Esses autores entendem que as estratégias de marketing são estruturadas a partir do foco da empresa: valor do valor (conjunto formado pela qualidade, serviço, e preços aos clientes); valor da marca (construção de imagem da marca); valor de retenção (desenvolvimento de vínculos financeiros, estruturais e emocionais com os clientes).

Meidan (1982) identifica para a indústria de seguros a seguinte via: as seguradoras devem desenvolver suas estratégias de marketing do ponto de vista de dois tipos de estratégias. O primeiro tipo são as estratégias de crescimento – expansão geográfica; penetração de mercado; estratégias para novos mercados e; estratégias de diminuição de custos. Essas estratégias normalmente requerem da empresa as seguintes informações: a) tamanho e expansão desejada; b) produtos e serviços para o novo *market share*; c) mudanças necessárias nos canais de distribuição e vendas; d) controles metas e políticas necessárias. O segundo tipo de estratégia são as competitivas, que dizem respeito ao posicionamento de marketing das empresas – líder, seguidor, desafiante e estratégia de nicho.

Ainda segundo Meidan (1982), o plano estratégico de marketing efetivo para estratégias de marketing na indústria de seguro passa pelo seguinte processo para ser elaborado: 1. análise do ambiente externo; 2. análise do ambiente interno; 3. avaliação das condições ambientais; 4. formulação de alternativas de estratégia; 5. avaliação das alternativas; 6. seleção ou decisão da melhor alternativa; 7. preparação do plano de marketing; 8. implementação do plano; 9. monitoramento e controle dos resultados do plano.

Meidan (1982) discute um modelo para avaliação de estratégias de marketing de seguros embasado em métricas objetivas e subjetivas, relacionando lucro líquido, vendas, número de distribuidores diretos e indiretos, retorno de segmentos diferentes de clientes, análise do tamanho dos concorrentes, *market share* e capacidade da equipe de vendas e marketing. As estratégias definidas pela empresa necessitarão de um alinhamento com a estratégia corporativa. Para Meidan (1982), estratégia corporativa significa a estratégia de negócio, ou, segundo Porter (1999), da Unidade Estratégica de Negócio.

Os controles dos objetivos de marketing podem ser organizados como aqueles que mensuram a lucratividade, e os que mensuram o volume, rotatividade dos produtos e serviços (MEIDAN, 1982). O primeiro trata dos canais de vendas, territórios trabalhados, produtos e segmentos de mercado; o segundo altera a ordem de importância anterior, colocando primeiramente os produtos e seguindo com os mercados e territórios, segmentos de clientes e canais. As duas formas de mensuração não são excludentes, e sim complementares. Meidan (1982) então sugere um modelo de avaliação de performance das estratégias de marketing, que corroboram com uma avaliação da performance de marketing a qual, além de dados vindos de análises qualitativas, se oriente por dados financeiros como lucratividade de vendas e faturamento. A utilização da lucratividade por venda, por segmento de produtos e por clientes se aproxima dos indicadores de rentabilidade, segundo Padoveze (2003), e avaliação de desempenho, segundo Neto (2003).

Para Neto, Fonseca e Oliveira (2005), os anúncios publicados têm demonstrado a tendência dos bancos para as estratégias de relacionamento com clientes; porém, como empresa, os bancos se interessam por parcerias com lucratividade, investindo mais no relacionamento com aqueles clientes que possam gerar mais retornos. Essa é uma visão que corrobora com o conceito de Gronroos (1991, *apud* NETO, FONSECA, E OLIVEIRA, 2005), que define a meta do marketing de relacionamento como o início, manutenção e desenvolvimento das relações entre clientes e outras partes com lucratividade, atingindo os objetivos das partes envolvidas.

Marketing e suas estratégias podem também ser definidos segundo a visão do “valor do cliente”, ou a construção de uma estratégia para aumentar o valor do cliente. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) definem valor do cliente como a conexão de fatores acionáveis. Num primeiro instante, influenciam o valor da marca para o cliente, em seguida definem o valor do valor e com a continuidade da relação entre a marca e o cliente, estabelecem o valor de retenção da marca para com o cliente. Esses fatores acionáveis juntos, coordenados, aumentam o valor do cliente. Esta é uma nova forma de entender a lucratividade das organizações. Como um dos itens diz respeito ao valor criado com a continuidade da relação entre clientes e empresa, a lucratividade de uma venda pode não vir até o terceiro mês desta relação, não dando, assim, aos acionistas da empresa o resultado de curto prazo desejado. Contudo, se retornarmos à visão de investimentos de capital, o valor presente líquido das estratégias de marketing, segundo “valor do cliente”, tende a ser maior no longo prazo.

Gordon (1998) define o marketing de relacionamento como: “[...] o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender” (GORDON, 1998, p. 16). Ele ainda reconhece a importância de aprender com clientes a criar o valor que cada um deseja, admitindo que esses valores não serão exclusivos para eles. E ainda que o marketing de relacionamento “[...] é uma interação contínua entre comprador e vendedor” (GORDON, 1998, p. 20).

A maior preocupação com o relacionamento leva à maior satisfação dos clientes, e, provavelmente, à maior fidelização. Mesmo que isso não garanta vantagem competitiva para as empresas (Gordon, 1998). Porém, quando essas empresas conseguem aumentar seus ganhos nos mesmos clientes e ainda atraem mais consumidores que possam ser desenvolvidos para clientes especiais, conseguem criar vantagem competitiva.

Os estudos de Gastal e Luce (2005), replicando no Brasil estudo anteriormente realizado, e com vasta revisão bibliográfica, relacionam de forma significativa os construtos satisfação, lealdade e custo de mudança (custos financeiros e não financeiros – emocionais, contratuais e informacionais) que os clientes percebem na mudança de fornecedor. Eles concluem que (1) Existe relação positiva entre satisfação e lealdade; (2) em mercados onde existe uma certa padronização elevada de qualidade ou reputação nesse sentido, com concorrência muito forte na captação de clientes, é possível que os custos de mudança sejam percebidos de forma negativa quando são dos tipos contratual e financeiro; (3) o construto custo de mudança tem maior poder explicativo que a satisfação em relação a variável lealdade. Lealdade, aqui, se aproxima da visão de Gordon (1998).

O marketing de relacionamento surge da evolução e necessidade de novas abordagens dos consumidores. A abordagem até hoje utilizada pela maioria das empresas do mercado não considera a individualidade das estratégias de marketing, a rentabilidade das mesmas e nem o ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas. Na verdade, existe uma realidade heterogênea de mercados que não pode ser entendida de forma simplificada.

Trabalhar maior relacionamento com clientes exige mais atenção, facilidades, benefícios, que muitas vezes acabam sendo financeiros. Esses esforços demandam investimentos. Tais investimentos precisam ser recuperados pelas empresas. Devido a essas questões é primordial que as empresas saibam escolher quem são seus clientes preferenciais, especiais. Os critérios para essa decisão devem ser bem pensados, não devendo ser somente financeiros: precisam levar em consideração os objetivos da relação da empresa com o cliente e com o ambiente de marketing no qual está inserida.

A empresa que pensa em trabalhar na filosofia de marketing de relacionamento deve ter foco sobre as capacidades estratégicas. Isso significa que é mais necessário um conjunto de capacidades estratégicas de apoio – tecnologia, processo, pessoal, conhecimento, e percepção –, que a empresa deve combinar as suas vantagens competitivas de forma a criar uma rede de vantagens que se combinam; a concorrência consegue até juntar o mesmo conjunto de vantagens, mas dificilmente conseguirá organizá-los da mesma forma (GORDON, 1998; KOTLER, 1999).

Ribeiro (2004, apud RICHERS) traz uma definição de marketing como sendo a necessidade de “entender e atender o mercado” e amplia a visão do conceito para “entender e atender definitivamente o cliente”. O marketing vem trabalhando essa orientação, mas nem todas as empresas que aplicam esse conceito parecem atingir seus objetivos de rentabilidade. Essas empresas não conseguem praticar o aspecto fundamental do processo de marketing: “estar direcionado para a lucratividade da organização” (RIBEIRO, 2004, p.51). A função principal do marketing é organizar os recursos baseados em mercado que permitirão que a empresa desenvolva condições de aumentar o custo de mudança dos clientes e barreiras a mobilidade da demanda (SOUZA, 2002).

Contudo, a orientação de marketing que deveria atender a estratégia das empresas parece, em muitos casos, não o fazer. Para este trabalho, tomaremos estratégia como busca e sustentação

de vantagem competitiva, no sentido de alcançar a esperada rentabilidade com vantagens competitivas sustentáveis.

Em uma nova visão de marketing, Ribeiro (2004) destaca que o ponto fundamental aos resultados das empresas está intimamente ligado às diversas “engrenagens” da Gestão, principalmente Finanças e Marketing.

A mensuração dos resultados vem se tornando essencial na área de marketing. Alguns trabalhos foram encontrados na linha de uma mensuração mais empírica e financeira dos ganhos através do relacionamento com clientes. Muitos deles usam o LTV (*Lifetime Customer Value*) para demonstrar os ganhos com a fidelização e o desenvolvimento dos clientes mais lucrativos (PEREIRA, 2004; PERES E FREITAS, 2003 *apud* PAIVA, 2004). Esses autores encontram evidências desses ganhos, através das declarações de gerentes e clientes envolvidos.

Paiva (2004) diz ainda que a discussão sobre o valor do cliente, a identificação dos melhores clientes e as estratégias para a empresa ir além da atração do cliente, conquistando-os e mantendo-os, necessita de mensuração para avaliação dos seus retornos financeiros. A base do conceito de estratégias de relacionamento com clientes “[...] pode ser observado no agressivo mercado bancário de varejo, onde há intensa concorrência e os produtos e serviços são semelhantes” (PAIVA, 2004, p. 1). Ele continua dizendo que os instrumentos que permitam a avaliação individualizada e por segmentos de clientes demonstram ser um instrumento necessário aos bancos de varejo “[...] por possibilitar ganhos de escala sem perder foco, em função da ampla e diversificada base de clientes que possuem” (PAIVA, 2004, p. 1).

6. Hipótese teórica

Segundo Srivastava (*apud* SOUZA, 2002), o marketing é responsável por organizar os recursos ou ativos baseados em mercado. Essa categoria de ativos intangíveis pode ser classificada em relacionais (constitui-se em um ativo quando pode ser explorado e alavancado para geração de negócios entre a empresa e seus clientes) e intelectuais (conhecimentos desenvolvidos pelas firmas em relação ao ambiente e clientes que, podem ser utilizados para facilitar a interação, solução de problemas com clientes e outros agentes). O marketing tem a função e cria valor para a empresa e para os clientes quando obtém posições favoráveis como resultado da gestão e alavancagem dos ativos baseados em mercado. Os recursos baseados em mercado aproximam-se dos recursos estratégicos de mercado desenvolvidos por Shoemaker e Amit em Day e Reibstein (1999).

O valor de qualquer estratégia mercadológica deve ser definido por critérios de fluxo de caixa, à medida que “[...] acelera o fluxo de caixa; aumenta os níveis do fluxo de caixa; reduz o risco associado aos fluxos de capital da firma; incrementa o valor residual do negócio” (SRIVASTAVA, *apud* SOUZA, 2002). Meidan (1982) discute a lucratividade como medida do ganho por produto vendido. A apropriação de valor por parte da empresa em cada transação, ou em longo prazo, fazendo a somatória dos caixas adicionados, depende da gestão das transações e de todos os ativos baseados em mercado da empresa em questão.

7. Resultados

Entendendo a relevância dos canais de marketing na construção de relacionamento com clientes, e, por conseguinte, a apropriação de valor que gera ganhos para os acionistas, de acordo com os modelos propostos por Souza (2002) e Consoli (2005), este trabalho busca uma proposta de evidenciar os resultados das estratégias de marketing de relacionamento adotadas pelas

instituições bancárias no elo da cadeia de valor “agência bancária”. Evidenciar a performance de marketing através do FCA (Souza, 2002) ou usando o EVA (Rust, Zeithml, e Lemon, 2001) demanda informações que muitas vezes não são fáceis de obter, e podem ser muito custosas. Porém, é necessário evidenciar desempenho das estratégias de marketing, como já apresentado neste artigo.

Diante da pesquisa bibliográfica, considerando que as variáveis necessárias para a utilização dos modelos de avaliação acima não se apresentem, uma outra proposta seria, no caso dos serviços bancários, operacionalizar uma análise baseada nos índices de retorno operacional das agências bancárias, o número de clientes de cada uma das carteiras (segmentos de mercado) e o faturamento de cada carteira de clientes.

A avaliação inicial de performance dar-se-ia partindo-se das estratégias de marketing definidas pelos bancos e da gestão dos recursos estratégicos de mercado, segundo Shoemaker e Amit; e ativos baseados em mercado, segundo Souza (2002, *apud* SRIVASTAVA.). Considerando que os bancos anteriormente a avaliação já tenham definido suas estratégias de captação, relacionamento e retenção de clientes, a proposta é avaliar os resultados das estratégias através da correlação entre os seguintes indicadores: (1) Variação da média de vendas por carteira; (2) Variação de clientes por carteira; (3) Variação total de clientes por agência; (4) Variação total de média de vendas; (5) ROA, ROE, MO, ML que são indicadores considerados por Padoveze (2003) indicadores de rentabilidade da empresa.

As estratégias de marketing dos bancos têm como objetivos finais a captação de mais clientes, a retenção dos clientes e o aumento de relacionamento que gere mais vendas para os mesmos clientes. A operação dessas estratégias pode não ser bem desenvolvida, promovendo performances abaixo do esperado e planejado por seus responsáveis, não contribuindo, dessa forma, para o aumento de valor da empresa para os acionistas. A variação positiva de clientes especiais e do faturamento médio desses clientes seriam as *proxys* para relação com os indicadores de performance das agências bancárias.

Segundo Souza (2002), quando a empresa consegue agregar valor nas transações, dá condições para uma apropriação maior de valor, conseqüentemente criando valor para os acionistas. A discussão em torno de uma forma de avaliação de performance de marketing, ou qualquer outra estratégia no setor bancário, não poderia deixar de lado variáveis exógenas à empresa, amplamente evidenciadas no mercado, como taxa de inflação, Selic e câmbio — aspectos que comprovadamente influenciam os retornos e o desempenho financeiro dos bancos que atuam no Brasil. Entendendo que:

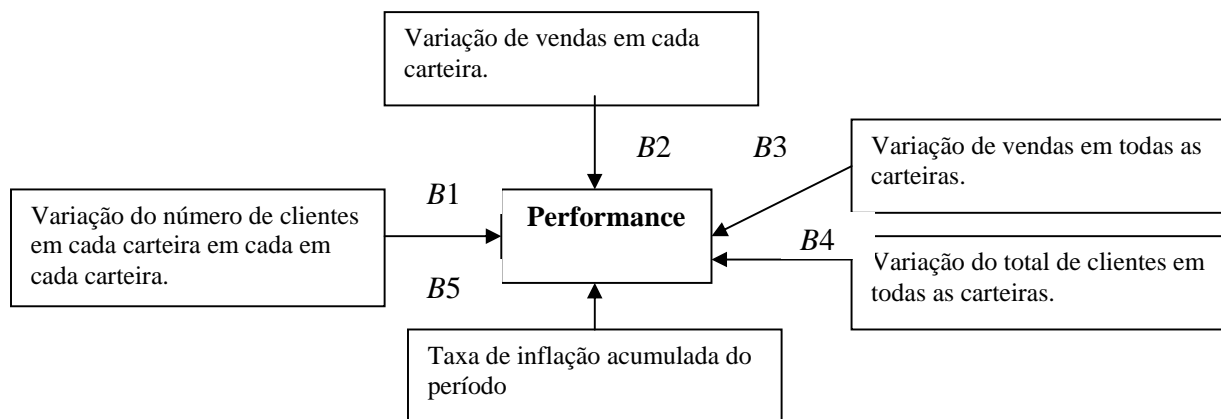


Figura 4: Proposta de Avaliação de Performance de Marketing em bancos

Onde os B (betas) são os coeficientes que medem o grau de correlação que existe entre a variável de performance e cada uma das variáveis explicativas da proposta de medição de performance do marketing de relacionamento correlacionado com a performance das agências bancárias.

A regressão linear multivariada permite que se teste a relação entre variáveis, identificando um coeficiente de relação que, testada sua significância, determina o grau de relação entre variáveis dependentes e independentes. Os coeficientes podem ser positivos, demonstrando que o aumento dos valores das variáveis independentes estão correlacionados positivamente com aumentos na proporção do coeficiente achado na regressão. Quando os coeficientes são negativos, a mesma leitura pode ser feita, porém, agora de maneira inversa. Antes de qualquer leitura dos dados e dos coeficientes gerados pela regressão múltipla, devem-se analisar os testes t de significância dos coeficientes. Só poderão ser considerados para avaliação de performance de marketing os resultados significantes a $p < 0,05$. Testes de média para os betas encontrados nas amostras serão necessários para avaliar quais coeficientes, ou médias de coeficientes variaram mais nos períodos em cada uma das agências avaliadas.

Em concordância com a discussão teórica desenvolvida neste trabalho, os seguintes resultados são esperados das regressões entre indicadores de desempenho operacionais e de rentabilidade das agências, com as variáveis independentes explanatórias com resultados controlados pelas variáveis exógenas e a despesa operacional. Os resultados são:

1. Variação positiva de clientes especiais sem perda substantiva de outros clientes: A razão teórica estaria na condição de clientes especiais; quando mantidos na empresa e bem trabalhados, geram mais valor nas suas transações com a agência, pois podem comprar mais produtos e serviços com maiores margens para o banco. A garantia de volume de vendas, e da quantidade dos clientes não considerados especiais, nesse caso é importante para a instituição, por estar no meio desses futuros clientes especiais, e ainda, por esses clientes garantirem o volume necessário para o ganho de escala de serviço, principalmente nos grandes bancos. As estratégias de posicionamento e reputação podem ser as principais responsáveis por performances positivas nesse resultado.

2. Variação positiva do volume de vendas médias por clientes entre os clientes especiais sem perda substantiva de volume de média de vendas para o restante dos clientes: A razão teórica estaria na maior rentabilidade gerada por cada negociação sem maiores despesas proporcionais, provavelmente conseguidas através do desenvolvimento de recursos estratégicos de mercado. As estratégias de relacionamento são as estratégias de marketing esperadas nesse resultado.

3. Variação positiva indiscriminada de clientes ou faturamento em todos os segmentos de clientes ou em segmentos aleatórios: A explicação esperada seria a de que outros fatores exógenos à relação construída pelos esforços de marketing influenciaram mais o desempenho da agência que a estratégia de marketing do banco. Uma outra explicação seria que a estratégia da instituição em questão estivesse mais focada na promoção e captação de clientes. Nesse caso, a segmentação de clientes é menos importante, pois os ganhos do banco estão centrados no volume de vendas, aumento de *market share*, ganho de escala de serviço.

4. Variações negativas de clientes ou faturamento: poderiam ser resultado da não existência de falhas da estratégia de marketing adotada pelo banco, ou ainda, má execução das agências das estratégias definidas.

Comentários finais

Este trabalho é uma discussão teórica a respeito das estratégias de marketing, culminando em uma discussão mais profunda sobre dois aspectos, ou questões do marketing que interessam à área acadêmica, mas também ao mercado. A partir da relação entre marketing e estratégia através da VBR, iniciada em Barney (1991), tentou-se aqui primeiro identificar que, no setor bancário, as estratégias de marketing — principalmente as transações entre os clientes e suas agências — são ativos baseados em mercado, como apresentado conceitualmente nesta pesquisa.

A partir da construção de um modelo de avaliação de marketing baseado em variáveis de fácil acesso, pretende-se capturar a correlação do movimento de entrada e saída de clientes e da média de faturamento por período em cada uma das carteiras de clientes dos bancos com a performance de cada agência. A comparação dos resultados, através dos betas das regressões estatísticas e dos testes de médias, serviram como ferramentas de análise dos dados. Essa proposta pretende inicialmente analisar a existência de correlação positiva entre o marketing de relacionamento e a performance das agências bancárias.

A natureza exploratória da pesquisa e a falta de um teste empírico são as principais limitações deste trabalho, porém a busca de uma mensuração financeira que ajude a avaliar a performance das estratégias de marketing dos bancos parece ser relevante para a academia, e para o setor em questão.

A proposta de mensuração apresentada necessita de aprimoramento matemático, com testes empíricos que comprovem a sua viabilidade. Pesquisas que avaliem diferentes agências e seus resultados, ou comparem as estratégias corporativas divulgadas pelos bancos e seus resultados na agência, fazem-se necessárias para a evolução desse estudo. Estudos de caso que avaliem as performances de agências da mesma instituição em um determinado local podem ser uma boa forma de viabilizar novas pesquisas na mesma linha.

Referências

ALDAY, Hernan Edgardo Cintreras; PINOCHET, Luiz Hernan Contreras. “A Relação entre as Dimensões do Marketing para Causas Sociais com as Estratégias Empresariais em busca da Vantagem Competitiva: Um Estudo de Caso”. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais em CD-ROM.**

BRITO, Giovani Antônio Silva; BATISTELLA, Flávio Donizete; FAMA, Rubens; “Fusões e Aquisições no Setor Bancário”. In: ENANPAD, 25, 2004, Curitiba. **Anais em CD-ROM.**

CONSOLI, Matheus Alberto. **Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing.** 2005. 150 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

DAMKE, Eloi Júnior; PEREIRA, Heitor José; “Estratégias de Relacionamento e Gestão da Lealdade em Instituições Financeiras: UM Estudo Empírico”. In: ENANPAD, 25, 2004, Curitiba. **Anais em CD-ROM.**

DAY, George S. **A dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERNSTERSEIFER, Jaime Evaldo; WILK, Eduardo de Oliveira. “Visão da Firma Baseada em Recursos, *Clusters* e *Performance*: Um Estudo no Setor Vinícola do RS”. In: ENANPAD, 25, 2005, Brasília. **Anais em CR-ROM**.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCON, Rosilene; MELLO, Rodrigo Bandeira de; ALBERTON, Anete. “Teoria dos Stakeholders em Ambientes Turbulentos: Uma Verificação Empírica Utilizando Doações Políticas e Sociais”. In: ENANPAD, 25, 2005, Brasília. **Anais em CR-ROM**.

MEIDAN, Arthur. “*Marketing Strategies, Organization and Performance Control in Insurance*”. In: **The Journal of Risk and Insurance**, vol. 49, n. 3, p. 388-404, setembro, 1982.

MELLO, Rodrigo Bandeira de; MARCON, Rosilene. “Parâmetros para Avaliação da Atratividade Setorial e da Eficácia das Estratégias de Posicionamento, do Ponto de Vista do Acionista: Um Estudo Comparativo dos Principais Setores da Economia Brasileira”. In: ENANPAD, 22, 2002, Salvador. **Anais em CD-ROM**.

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

NIÑO, Fanny Mori. “O Processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos: Um estudo de caso em agências de viagem da cidade de São Paulo”; In: **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 11, n. 1, p. 63-79, janeiro/março, 2004.

PADOVEZE, Clóvis, Luiz; **Controladoria: Estratégia Operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PAIVA, João Carlos neves. “A Estruturação de Valor Para o Cliente e Pessoa Física no Varejo Bancário Brasileiro: Uma Escala de Percepção de Valor”. In: ENANPAD, 25, 2004, Curitiba. **Anais em CR-ROM**.

PERIN, Marcelo Gattermann, SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. “Orientação para o Mercado, Porte Empresarial e Performance”; In: **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 73-88, jul/set, 2004.

PORTER, Michael E. **Competição – On Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REZENDE, Renato S. URDAN, Flávio T.. “Estudo do Desempenho das 500 Maiores Empresas Privadas Operando no Brasil entre 1990 e 2000: Evolução das Vendas e Relacionamentos com Origem do Controle Acionário, setor econômico e Tamanho”. In: ENANPAD, 25, 2004, Curitiba. **Anais em CR-ROM**.

RIBEIRO, Fábio Pereira. “A Construção através do relacionamento e da integração entre cliente e caixa: Os 2 C’s da Gestão em Finanças e Marketing”. In: **Caderno de Pesquisa em administração**. São Paulo, v. 11, n.1, p. 51-61, janeiro/março, 2004.

RUST, Roland T.; **O Valor do Cliente**: Customer Equit. Porto Alegre; Bookman, 2001.

_____ ; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. “Gestão de Marca Centrada no Cliente”. In: **Harvard Business Reviv.** Chile, v. 82, n. 7, p. 90-98, set. 2004.

SOUZA, Ricardo Fasti de. “Canais de Marketing, Valor e Estruturas de Governança”. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.42, n. 2, p.42-53, abril/junho, 2002.

TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz; CAVALCANTE, Luiz Ricardo Mattos Teixeira. “Relações entre tecnologia, padrões organizacionais e produtividade no setor bancário no Brasil”. In: **Revista de Administração**; São Paulo, v. 40, n.3, p. 213-224, jul/ago/set. 2005.

THOMAS, Jacquelyn, S.; REINARTZ, Werner; KUMAR, V. In: *Harvard Business Review*; Chile, v. 82, n. 7, p. 71-77, set. 2004.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho. “Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional”. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, outubro/dezembro, 2000.

_____; BRITO, Luiz Artur. “Vantagem Competitiva: O Construto e a métrica”. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.44, n. 2, p.51-63, abril/junho, 2004.