



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Marketing de Relacionamento em Instituição
Financeira: aplicação na Empresa X**

Rafael de Magalhães Castro

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro,
junho de 2022.



Rafael de Magalhães Castro

**Marketing de Relacionamento em Instituição Financeira:
Aplicação na Empresa X**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Kamlot

Rio de Janeiro
Junho de 2022.

Resumo

CASTRO, Rafael de Magalhães. Marketing de relacionamento em instituição financeira: aplicação na empresa X. Rio de Janeiro, 2022. 33 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O trabalho trata da importância do marketing para as instituições financeiras independentemente do setor, a tarefa do marketing é manter a demanda, apesar das mudanças nas preferências do consumidor e da concorrência, mas a empresa deve sempre procurar melhorar a qualidade e mensuração do consumidor. Os profissionais de marketing podem estar envolvidos no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, imagens de pessoas, lugares, organizações, informações e ideias. Atender o cliente com qualidade ou satisfazê-lo é de fundamental importância. É fundamental entender que o atendimento ao cliente não é apenas agradar, é mais do que isso, significa agregar benefícios aos produtos e serviços para superar expectativas. Em seguida, é realizado um estudo bibliográfico em relação ao marketing relacional e outros assuntos relacionados. Em seguida, por meio de um questionário aplicado aos funcionários, pode-se fazer uma análise mais concreta sobre quais são as percepções que eles têm em relação às ações realizadas pela instituição estudada, para tentar determinar o grau de compreensão de seus funcionários. O marketing de relacionamento é um diferencial competitivo que as empresas e o setor financeiro buscam para impulsionar os mercados. Consiste não apenas em atrair novos clientes, mas em fidelizar os clientes existentes, ou seja, enfatiza o relacionamento de longo prazo com o mercado, em detrimento de transações com objetivos de curto prazo, que buscam a fidelização dos clientes. As empresas financeiras promoveram o uso de novas tecnologias no Brasil. O relacionamento com os clientes tem recebido cada vez mais atenção desde que se percebeu que fidelização e rentabilidade andam de mãos dadas, no mesmo ritmo da satisfação do consumidor.

Palavras-chave:

Marketing de Relacionamento, Instituição Financeira, Empresa X.

Abstract

CASTRO, Rafael de Magalhães. Relationship marketing in a financial institution: application in the company X. Rio de Janeiro, 2022. 33 p. Completion of course work – Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The work deals with the importance of marketing as financial institutions, independent of the sector, the task of marketing is demanded, despite changes in the consumer and competition, but the company must always seek to improve the quality and measurement of the sector. Marketers can participate in the marketing of goods, services, experiences, events, images of people, people, organizations, information and ideas. Serving the customer with quality or satisfaction is of fundamental importance. It is essential to understand customer service is not just pleasure, it is more than that, it adds benefits to products and services to exceed expectations. Then, a bibliographic study is carried out in relation to related marketing and other related subjects. Then they can be applied to be applied to employees, performed by an attempt to compare their acts of understanding, to determine the degree of understanding. Relationship marketing is a competitive differentiator that seeks companies for markets. It consists not only of seeking new customers, but of retaining existing customers, that is, establishing a long-term relationship with the infamous market of transactions with short customers, which have as customer loyalty. Financial companies promote the use of new technologies in Brazil. Profitability with customers received more and more attention from the relationship with consumer and customer loyalty, without the same pace of consumer satisfaction.

Key-words:

Relationship Marketing, Financial Institution, Company X.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivos do estudo	2
1.3. Delimitação e foco do estudo	3
1.4. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	5
2.1. Marketing de relacionamento: definição e marco conceitual	5
2.2. Operabilidade e principais ferramentas	8
2.3. Requisitos de aplicação	12
2.4. Benefícios do marketing de relacionamento	15
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	17
3.1. Método de pesquisa utilizado	17
3.2. Procedimento e instrumento de coleta de dados	17
3.3. Tratamento e análise dos dados coletados	18
3.4. Limitações do estudo	18
4 Apresentação e análise dos resultados	19
4.1. A Empresa	19
4.2. Descrição e análise dos resultados	20
5 Conclusões	22
6 Referências Bibliográficas	24
Anexo 1	26

Lista de figuras

Figura 1: Brasão colorido da PUC-Rio - Exemplo de figura com legenda formatada..... **Error! Bookmark not defined.**

Lista de Tabelas

Tabela 1: Principais diferenças entre marketing transacional e marketing de relacionamento..... 7

Tabela 2: Benefícios tangíveis para os clientes 15

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

O marketing é uma ferramenta de gestão que reúne atividades e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedade em geral. (AMA, 2017). Tem como objetivos proporcionar satisfação aos clientes, manter e cultivar clientes atuais e atrair novos clientes, entregando-lhes valor agregado superior à concorrência. (KOTLER e ARMSTRONG, 2015).

É inegável a importância do marketing para as organizações. Não por acaso, ele existe desde que o homem precisou vender o que produz. No entanto, especialmente em razão do processo de globalização, as últimas décadas do século XX foram marcadas por transformações vertiginosas no ambiente de negócios, impondo às empresas o desenvolvimento de novas capacidades – a globalização aboliu fronteiras, aumentou a oferta de produtos e serviços, acirrou a concorrência e a competitividade.

Segundo McKenna (1999), as administrações das empresas passaram a conviver com novas e mutantes circunstâncias, na maioria das vezes fora do seu domínio, num contexto de negócios caracterizado por:

- Aumento da diversidade de produtos e serviços, mesmo em pequenos segmentos de mercado;
- Aumento da competição mundial;
- Grande segmentação de mercados, crescendo em importância os nichos de mercado;
- Pouca nitidez na distinção entre produtos;
- Aceleração do ciclo de vida dos produtos;
- Fluxos constantes dos canais de distribuição, muitas vezes obscurecendo o diálogo com o cliente;
- Falhas na comunicação de mensagens da mídia tradicional;
- Mudanças nas organizações (diminuição e reestruturação) para viabilizar novas formas de fazer negócios;
- Imprevisibilidade do ambiente de negócios e do curso dos eventos competitivos; e
- Fragilidade das previsões e pesquisas de mercado, não proporcionando um caminho nítido de ação.

Paralelamente, emergiu um novo perfil de cliente, mais sofisticado; mais sensível aos preços; com pouco tempo disponível; buscando mais conveniências; equiparando fornecedores; com menor sensibilidade a marcas e maior abertura a marcas concorrentes e genéricas; com maior expectativa no

serviço e no atendimento e menos fidelidade a fornecedores tradicionais. (KOTLER, 2021).

As práticas tradicionais de marketing sofrem, então, um revés, uma vez que se baseiam na equiparação das atividades de marketing com atividades de vendas; na ênfase na conquista de clientes, e não na sua manutenção; na associação do marketing ao lucro imediato de cada transação em vez do lucro a partir do gerenciamento do tempo de vida do cliente; e maior preocupação com as vendas do que com os clientes, no sentido de compreendê-los e atender às suas necessidades.

O marketing precisava orientar as empresas para o mercado, tendo como foco o cliente, buscando sua satisfação.

É nesse contexto que surge o marketing de relacionamento, cuja origem, na década de 1980, deveu-se à baixa eficiência do marketing convencional em muitas situações. Hoje, entretanto, é considerado um novo paradigma que responde a todas as situações de marketing. (MADRUGA, 2010). Trata-se de uma perspectiva de marketing que prevê a construção de relações com os clientes. Ao priorizar a interação com o cliente, permite conhecê-lo melhor e atender as suas necessidades, gerando satisfação, construção de vínculos, retenção, lealdade e fidelização. Por isso, vem ocupando lugar de destaque nas organizações.

Este estudo tem como tema o marketing de relacionamento e especial interesse na sua aplicação em empresas do setor financeiro, que, no Brasil, vêm atravessando grandes desafios. Nos últimos anos, diversas instituições financeiras enfrentaram dificuldades. É o caso da Empresa X, objeto de estudo da pesquisa, que vem amargando perda de clientes tradicionais para a concorrência, situação que a coloca em vulnerabilidade perante o mercado.

Tal perspectiva implica o problema da pesquisa: a adoção de ações de marketing de relacionamento pode contribuir para a prospecção e captação de novos clientes para a Empresa X, bem como trazer de volta antigos clientes e fidelizá-los, recuperando a sua confiança e consolidando o nome da empresa no mercado?

1.2. Objetivos do estudo

O objetivo central do estudo é investigar como ações de marketing de relacionamento podem estabelecer um diferencial estratégico para as empresas

de modo geral, e, particularmente, para a Empresa X, sobretudo porque nem sempre a adoção desta modalidade de marketing é bem-sucedida.

Falhas de aplicação são frequentes, seja porque a criação de relações sólidas e duradouras constitui uma tarefa árdua e de difícil manutenção; seja porque seus benefícios (tangíveis e intangíveis) são vislumbrados no longo prazo; ou porque seus fundamentos são percebidos apenas como práticas de natureza eminentemente operacional, não envolvendo as dimensões estratégica e cultural das organizações. (BOGMANN, 2000; D'ANGELO *et al.*, 2006).

São objetivos específicos: I) sistematizar conhecimentos sobre a matéria por meio de revisão de literatura; II) desenvolver pesquisa empírica sobre a aplicação do marketing de relacionamento na Empresa X.

1.3. Delimitação e foco do estudo

O marketing de relacionamento pode ser empregado em empresas de portes e áreas de atuação diversos. Este estudo contempla tal perspectiva. Porém, estabelece como foco a adoção do marketing de relacionamento por empresas que oferecem serviços financeiros, tendo como alvo os consumidores finais.

Com as mudanças nas formas de consumo e com clientes mais exigentes, as organizações vêm utilizando mecanismos que convergem para relacionamentos comerciais de longo prazo, pois é mais rentável fidelizar do que estar sempre atrás de novos compradores e consumidores de seus produtos. No setor financeiro, cujo crescimento depende em grande parte de ações que possibilitem maior proximidade com o cliente, não é diferente. Atualmente, as instituições que compõem o setor estão voltadas ao atendimento das necessidades de seus clientes, proporcionando a sua satisfação e viabilizando a sua fidelização. (LORENTE, 2013).

1.4. Justificativa e relevância do estudo

Nos últimos anos, o setor financeiro do Brasil vem passando por grandes transformações, seja pelas necessidades dos mercados ou pelo papel relevante que possui na economia nacional. Uma das mudanças percebidas no setor foi o reconhecimento da importância de colocar o cliente como centro de suas atenções, o que impactou diretamente no direcionamento de marketing. O caso do segmento bancário é emblemático nesse sentido. Segundo Cobra (2016), se

antes o marketing dos bancos focava apenas a conquista de novos clientes, uma vez que fundamentado no conceito de propaganda e promoção de vendas, hoje volta-se à retenção e fidelização de clientes.

Outros aspectos corroboram a adoção do marketing de relacionamento por empresas do setor financeiro. Por exemplo, este setor caracteriza-se fundamentalmente pela prestação de serviços, em que ações, desempenho e interatividade influenciam diretamente na percepção da qualidade pelo cliente. As empresas utilizam estratégias de posicionamento para distinguir seus serviços dos serviços da concorrência. Uma das mais importantes para a percepção de qualidade é concentrar-se nas necessidades dos clientes. (LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

Soma-se ainda o fato de o marketing de relacionamento também poder ser empregado por empresas voltadas ao consumidor final, como instituições intermediárias financeiras não bancárias, caso da Empresa X. (O'MALLEY e TINAN, 2005).

Estas considerações justificam o estudo e denotam sua relevância, principalmente no contexto acadêmico.

2 Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos os principais aspectos do marketing de relacionamento. Nos subitens a seguir são tratados: definição e marco conceitual, operabilidade e principais ferramentas, requisitos de aplicação, e benefícios do marketing de relações.

2.1. Marketing de relacionamento: definição e marco conceitual

Na sua origem, no início dos anos 1980, o marketing de relacionamento recebeu contribuições de linhas do marketing, tais como o marketing tradicional e teoria do marketing mix, o marketing de serviços e o industrial. Também foi concebido para aplicação entre empresas (setor B2B, *business-to-business*). Hoje, apresenta-se como uma síntese das linhas de marketing cuja maior contribuição é a ênfase na colaboração – “parceiros em colaboração criam valor em conjunto” (GUMMESSON, 2010, p. 52) – e constitui uma proposição consistente para empresas voltadas ao consumidor final (B2C, *business-to-consumer*).

O'Malley e Tynan (2005) definem marketing de relacionamento como relacionamentos comerciais entre parceiros econômicos, provedores de serviços e clientes em vários níveis do canal de marketing e do ambiente mais amplo do negócio.

Para Bretzke (2000, p. 10), trata-se de uma filosofia de administração empresarial que se baseia “na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento de que deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro [...]”.

Ou seja, na prática do marketing de relacionamento, o foco se desloca para a criação, manutenção e aprimoramento de relações com os clientes. Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes, as empresas “empenham-se em reter clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros”. (KOTLER e ARMSTRONG, 2015, p. 479).

A perspectiva interativa do marketing de relacionamento, em razão do desenvolvimento de diálogos, propicia *feedback* do cliente. Um ciclo de *feedback* integra o cliente à empresa, além de proporcionar proporcionando à empresa novas ideias sobre como aprimorar produto e serviços. Segundo Peppers e

Rogers (2004), somente quando se obtém resposta do cliente é possível diferenciá-lo e suplantá-lo a concorrência, alcançando vantagem competitiva.

Este aspecto é um dos que caracterizam as diferenças entre o marketing de relacionamento e o marketing transacional, uma abordagem que, embora ainda seja empregada, atualmente é considerada ultrapassada frente ao novo contexto dos negócios e ao surgimento de um novo perfil de consumidor. Sua principal falha é não estabelecer um envolvimento emocional com o cliente. (GUMMESSON, 2010).

Outros aspectos diferenciam uma e outra abordagem. O marketing transacional foca na atração por novos clientes, enquanto o marketing de relacionamento enfatiza: a manutenção dos clientes atuais e conquista de novos clientes; a orientação para o longo prazo; interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros; alto grau de compromisso com os clientes; pesquisa contínua sobre as necessidades dos clientes; alto grau de compromisso com o serviço; e preocupação com a qualidade. (NICKELS e WOOD, 1999).

No marketing de relacionamento, o lucro continua sendo uma preocupação subjacente ao negócio. Porém, conceitos como compromisso, reciprocidade, e, sobretudo, confiabilidade, ganham nova dimensão. “A confiança é essencial para esse processo de desenvolvimento de relacionamentos [...]”. (O’MALLEY e TYNAN, 2005, p. 25).

O foco no cliente leva à prática do chamado ‘marketing *one-to-one*’, isto é, o marketing individualizado, que ocorre quando a empresa adapta processos, produtos ou serviços às características e necessidades de um pequeno grupo de clientes ou a um cliente específico, integrando comunicação interativa e produção customizada. (PEPPERS, ROGERS e DORF, 2004).

Segundo Peppers, Rogers e Dorf (2004), a personalização está associada à análise da diferenciação de clientes: quanto melhor definida a necessidade do cliente, mais fácil a solução personalizada, sua satisfação e fidelidade. Já a customização é uma forma de aprendizagem para a empresa, que tende a melhorar a cada interação com o cliente; cada interação e modificação melhoram a capacidade de adequar produto ou serviço ao cliente particular.

Dentro do marketing *one-to-one*, personalização e customização levam à elevação do grau de relacionamento entre empresa e cliente, estabelecendo-se relações mais diretas e profundas, fidelizando-o. Peppers, Rogers e Dorf (2004) propõem quatro etapas para o desenvolvimento desse processo: 1) identificação de clientes, distinguindo-os em termos de segmentação e em termos individuais;

2) diferenciação, que categoriza os clientes por suas necessidades ou níveis de valor; 3) interação com os clientes, num processo de diálogo contínuo que assegura informações e que possibilita *feedback*; e 4) personalização e customização, capacidade de a empresa tratar o cliente particular de forma diferenciada, de acordo com as informações que possui sobre ele.

Segundo Madruga (2010), existem muitas diferenças entre a forma de fazer marketing baseada em transação e a forma baseada em relacionamentos. Tendo princípios como ponto de partida, a Tabela 1 apresenta as principais diferenças entre as duas abordagens.

Tabela 1: Principais diferenças entre marketing transacional e marketing de relacionamento

Princípios	Marketing transacional	Marketing de relacionamento
1. Foco	Transação	Longevidade da relação
2. Valores	Satisfação do dono ou acionista	Confiança, credibilidade, segurança
3. Estratégias	Geradas isoladamente nas áreas centrais	Lideradas centralmente e compartilhadas
4. Marketing se volta a	Produtos, serviços e propaganda	Interatividade, relacionamento e marketing interno
5. Tempo	Horizonte de curto prazo	Horizonte de longo prazo
6. Pessoal interno	Percebidos como recursos	Mapeados, reconhecidos e recompensados pelo marketing interno
7. Receitas	Obtidas em transações esporádicas	Obtidas com recompra, indicação, <i>cross selling</i> (venda de produtos complementares ao mesmo cliente ou venda cruzada) <i>up selling</i> (venda de produtos especiais e mais caros)
8. Indicadores	<i>Market Share</i> (cota de mercado) e <i>Top of Mind</i> (conhecimento da marca)	Satisfação, índice de retenção e indicação
9. Pesquisas com clientes	De satisfação e grau de fixação da marca	De satisfação, preferências e nível de interatividade
10. Comunicação	Através dos meios de massa	Personalizada

Fonte: Madruga (2010).

2.2. Operabilidade e principais ferramentas

As diferenças entre o marketing transacional e o marketing de relacionamento se refletem também no plano operacional.

No marketing transacional, uma empresa comercializa com todos os clientes do mercado obtendo margens de lucro de cerca de 10% sobre o total de operações de cada cliente. Já no marketing de relacionamento, a empresa comercializa com cerca de 10% dos clientes do mercado, mas, em compensação, retém cerca de 100% das atividades comerciais de cada cliente. Ou seja, o marketing transacional busca a venda do produto ou serviço para o maior número de clientes e o de relacionamento visa à venda do maior número de produtos ou serviços a um cliente de cada vez. (PEPPERS e ROGERS, 2004).

Ainda nesse âmbito, outro ponto importante diz respeito ao pós-venda, também chamado pós-marketing. Spiller *et al.* (2015, p. 15) conceituam pós-venda como “a última etapa no processo de venda, na qual o vendedor acompanha o produto após a venda para assegurar a satisfação do cliente e a continuidade dos negócios”. A função do pós-venda é garantir a satisfação do cliente, alavancando a fidelização, e assim a divulgação da organização para outros possíveis compradores. (BOGMANN, 2000). Por isso, envolve um conjunto de ações que incluem a realização do que for possível para satisfazer o cliente e a mensuração contínua do nível de satisfação do cliente com a empresa. Essas ações são consideradas hoje componentes críticos de qualquer projeto de retenção do cliente. (BOGMANN, 2000).

O pós-venda não é considerado no marketing transacional em grande magnitude. De acordo com Kotler (2000, p. 69), a maior parte das empresas concentra-se na arte de atrair novos clientes em vez de focar na retenção dos existentes. “Tradicionalmente, a ênfase tem sido na realização de vendas em vez da construção de relacionamentos, em pré-vendas e vendas, em vez da assistência no pós-vendas”.

No marketing de relacionamento, o pós-venda ganha destaque, pois, tão importante quanto estabelecer um relacionamento com o cliente e prestar-lhe serviços que o satisfaçam durante a compra é fazer o mesmo também após a compra, construindo um ciclo de comunicação que permite manter uma proximidade estratégica, que não restringe a interação a apenas uma só transação. (PEPPERS e ROGERS, 2004).

É interessante destacar que, de acordo com Lovelock e Wright (2006), o cliente percebe qualidade no serviço prestado quando este atinge ou supera suas expectativas, resultando em satisfação. Tal perspectiva é compatível com o marketing de relacionamento, pois reforça implicitamente o papel central da qualidade e do compromisso com o serviço prestado, incluindo o de pós-venda.

No plano operacional, existem caminhos para o desenvolvimento de um programa de relacionamento. Kotler (2000), por exemplo, recomenda as seguintes etapas: 1) identificação de clientes-chave que sejam merecedores de atenção especial; 2) designação de um gerente de relacionamento para cada cliente-chave; 3) descrição clara das tarefas desses gerentes (incluindo objetivos, responsabilidades e critérios de avaliação); 4) indicação de um supervisor dos gerentes de relacionamento (para estabelecer tarefas, critérios de avaliação e recursos de apoio de que necessitam); 5) desenvolvimento de um plano de longo prazo e de um plano anual de relacionamento com os clientes.

Já D'Angelo *et al.* (2006), sugerem quatro pilares para sustentar uma estratégia empresarial amparada nos conceitos do marketing de relacionamento:

- Utilização de processos que viabilizem ações de relacionamento, por exemplo, parcerias com fornecedores e outros membros da cadeia produtiva e a interação das comunicações de marketing;
- Formação de uma infraestrutura capaz de sustentar e garantir a operacionalização dessas ações, como centrais de atendimento a clientes e sistemas de captação de informação;
- Ferramentas tecnológicas de análise que processem e distribuam informações relevantes sobre os clientes e atividades de marketing na empresa, entre elas o *Customer Relationship Management* (CRM), o *Database Management* DBM (gestão de banco de dados) e a metodologia ABC (*Activity-Based Costing*) de custeio baseado em atividades; e
- Métricas que permitam o acompanhamento do desempenho dos negócios, entre elas o *Balanced Scorecard* (BSC), metodologia de gestão do desempenho organizacional desenvolvida por Kaplan e Norton, o *Economic Value Added* (EVA), de avaliação econômico-financeira, e índices de satisfação de clientes e parceiros.

Duas ferramentas do marketing de relacionamento são brevemente destacadas no presente estudo: o CRM e o índice NPS (*Net Promoter Score*).

O CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) é um conjunto abrangente de processos e tecnologias para a gestão das relações com os clientes atuais e potenciais, e com os parceiros da empresa, em áreas como

marketing, vendas e serviços, independentemente do canal de comunicação. “Seu objetivo é otimizar a satisfação dos clientes e parceiros, a receita e a eficiência da empresa pela construção da mais forte relação possível no nível organizacional”. (GREENBERG, 2001, p 42).

Greenberg (2001) define CRM como o comprometimento da empresa em colocar a experiência do cliente no centro de suas prioridades, assegurando que sistemas, processos e recursos de informação alavanquem o relacionamento pela melhoria de sua experiência: uma boa experiência fortalece a fidelidade e a tendência de que o cliente compre novamente; já uma experiência ruim pode levar o cliente aos concorrentes.

Para Peppers e Rogers (2004), trata-se de uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Do ponto de vista tecnológico:

CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. (PEPPERS e ROGERS, 2004, p. 53).

Greenberg (2001, p. 50) afirma que, em termos de tecnologia, CRM é *design*, comunicação e uso da informação “para assegurar que os clientes desenvolvam cada vez maior confiança, segurança e senso de valor pessoal em seu relacionamento com a empresa”.

O sucesso do uso dessa ferramenta depende de alguns fatores, tais como: alterações nos processos de vendas, marketing, atendimento ao cliente, comunicação consistente e visível por toda a empresa. (PEPPERS e ROGERS, 2004). Requer uma abordagem holística de todas as relações, com a organização inteira compartilhando e contribuindo para essa visão. (GREENBERG, 2001).

Ou seja, o CRM requer filosofia e cultura empresarial centrada no cliente de modo a fornecer suporte a processos eficazes de marketing, vendas e serviços. Os aplicativos do CRM podem ajudar a gestão eficaz das relações com os clientes, desde que a organização possua liderança, estratégias e cultura corretas. (GREENBERG, 2001).

Conforme mencionado anteriormente, existem métricas para avaliar o desempenho da empresa, algumas já consagradas como o *Balanced Scorecard*

(BSC) e o *Economic Value Added* (EVA). Métricas de satisfação e lealdade do cliente, tais como “Satisfação Global”, “Realização das Expectativas”, “Intenção de permanecer como cliente” e “Intenção de recomendar”, também vêm sendo usadas há anos para prever indicadores de desempenho das empresas. (COSSA, 2016).

Mais recentemente, surgiu uma nova métrica de satisfação e fidelidade do cliente, o *Net Promoter Score* (NPS), que ficou conhecida em 2003, quando Frederick F. Reichheld, estudioso do campo da satisfação e da lealdade comportamental do cliente, publicou, na *Harvard Business Review*, o artigo “*The One Number You Need to Grow*”, no qual apresentava a ferramenta derivada do *feedback* dos clientes. (COSSA, 2016; MADERS e ARBO, 2022).

O NPS se baseia em uma pergunta-chave dirigida a uma amostra significativa de clientes: “Numa escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar a nossa empresa para um amigo ou família?”. Apresenta-se ao entrevistado uma escala de respostas que variam de 0 a 10, onde 0 significa ‘nada provável’, 5 significa ‘neutro’ e 10 ‘extremamente provável’.

A partir das respostas, é possível segmentar os clientes em três grupos, cada qual apresentando um padrão de comportamento e um conjunto próprio de atitudes, portanto, cada um requerendo um conjunto específico de medidas da empresa. Os grupos são: os detratores (pessoas que marcaram de 0 a 6, demonstrando insatisfação e/ou decepção com a empresa), o grupo dos neutros (pessoas que marcaram de 7 a 8, que podem ter ficado satisfeitos, mas que não se mostram fiéis à empresa) e o grupo dos promotores (pessoas que marcaram de 9 a 10, que ficaram satisfeitos, se tornaram fiéis e que indicariam a empresa para outras pessoas). (COSSA, 2016; MADERS e ARBO, 2022).

Para calcular o NPS, toma-se o percentual de clientes promotores e dele subtrai-se o percentual de detratores: $NPS = \% \text{ de promotores} - \% \text{ de detratores}$. O resultado do cálculo permite verificar a classificação da empresa da seguinte forma: a) zona de excelência: NPS entre 75% e 100%; b) zona de qualidade: NPS entre 50% e 74%; c) zona de aperfeiçoamento: NPS entre 0 e 49%; d) zona crítica: NPS entre menos 100 e menos 1%. (MADERS e ARBO, 2022).

Segundo a literatura, são inúmeras as vantagens do uso do índice NPS, dentre elas:

- Simplicidade: trata-se de um questionário breve, de fácil entendimento, que não requer esforço ou muito tempo do entrevistado;
- Facilidade de aplicação: pode ser aplicado por qualquer via de contato com os clientes;

- Rápido monitoramento: sendo de fácil análise, os responsáveis pelo monitoramento podem rapidamente contatar e agir junto aos clientes que revelam avaliação negativa da empresa; e
- Adaptabilidade: por se tratar de um método simples, a empresa não precisa de profissionais especializados. (COSSA, 2016; MADERS e ARBO, 2022).

Por outro lado, há críticas ao NPS, dentre as quais se destacam: o emprego de uma só pergunta-chave ao entrevistado (que não impediria a identificação do motivo pelo qual o cliente atribui determinada nota de avaliação); a forma de escala utilizada para as respostas (que desprezaria diferenças culturais); e a não utilização das respostas de clientes que atribuem notas entre 7 e 8 (que podem ser uma grande parte dos participantes e que podem também ser clientes-chave para a empresa). (MADERS e ARBO, 2022).

2.3. Requisitos de aplicação

Alguns requisitos para aplicação correta de programas de marketing de relacionamento são observados pela literatura. Os principais são descritos a seguir.

O desempenho das pessoas é tido como um grande diferencial na prática do marketing de relacionamento, mais especificamente quanto ao atendimento e tratamento dispensados ao cliente. Bogmann (2000) comenta que, boa ou má, os clientes têm sempre uma opinião a respeito da qualidade do atendimento oferecido. E argumenta que se ele for de excelência, surpreendendo e superando expectativas, o cliente se encanta, o que abre espaço para a fidelização.

Segundo Assis, Bolsoni e Sousa (2011), o foco de qualquer empresa que deseja expansão ou mesmo sua manutenção competitiva no mercado deve ser, além do conhecimento aprofundado dos clientes, o melhor atendimento. Na visão de Negrão *et al.* (2008, p. 9-11):

Empresas voltadas para o marketing de relacionamento admitem comunicações com os clientes como parte natural do negócio. Essas organizações perceberam que o consumidor está mais sofisticado e instruído, exigindo atenção e tratamento diferenciado. Ouvir os clientes faz parte do negócio e agrega valor, e é este tipo de postura de parceria que os clientes esperam de seus fornecedores. [...]. A política de ênfase no relacionamento com o cliente é uma ferramenta valiosa para a manutenção da organização. Os clientes necessitam perceber que o tratamento despendido a eles é único e que representa o diferencial da empresa em relação a seus concorrentes.

Um dos fatores que levam os clientes à troca de empresa é a sua insatisfação com o tratamento pessoal oferecido. O bom atendimento é um

diferencial que torna consumidores “satisfeitos” em “muito satisfeitos” e, por consequência, fiéis. É com o atendimento que a organização tem oportunidade de encantar seus clientes. (NEGRÃO *et al.*, 2008).

Outro requisito mencionado é o treinamento de funcionários, especialmente aqueles que têm contato direto com o cliente: uma equipe de atendimento treinada, capacitada e qualificada soma valores, pesando nas escolhas e preferências do cliente.

Ford, McNair e Perry (2005) afirmam que o atendimento de qualidade é primordial para as empresas. Um atendimento excepcional, entretanto, requer persistência, dedicação e acima de tudo prática. E isso só é possível por meio de treinamento. Segundo os autores, o treinamento pode se dar de muitas formas, pode ser formal e informal, pode ser divertido e participativo, pode ser exaustivo e intenso, mas se trata de investimento, e não de custo.

E, mais importante, treinamento gera avanços contínuos. Treinamento funciona. Quando desenvolve habilidades no atendimento ao cliente, há uma mudança no próprio comportamento do vendedor. Essas habilidades requerem tempo e repetição. (FORD, MCNAIR e PERRY, 2005, p. 38).

Além do treinamento para o atendimento, o marketing de relacionamento também demanda treinamentos técnicos específicos sobre o uso de ferramentas tecnológicas e metodológicas, métricas de acompanhamento do desempenho do negócio e de satisfação de clientes, sobretudo porque implicam uma série de mudanças organizacionais, entre elas a integração de áreas como atendimento, vendas e marketing, que, nos modelos organizacionais tradicionais, geralmente funcionam de forma independente. Esses treinamentos são relevantes inclusive na conscientização das equipes sobre a importância da integração entre os diferentes setores da empresa no que respeita ao tratamento de informações. (ASSIS, BOLSONI e SOUSA, 2011).

Outro requisito é apontado por D'Angelo *et al.* (2006): a necessidade de a empresa ter estratégias bem definidas. Especialmente para aquelas que atuam no mercado de consumo final, recomenda-se que as capacitações estejam associadas ao entendimento do comportamento do cliente, compreensão de como produtos e serviços são adquiridos e usados e identificação do seu valor para o cliente, de modo a organizar-se em torno de relacionamentos, e não em torno de produtos ou funções que oferece. Contudo, o desenvolvimento de estratégias depende de uma gestão cuidadosa dos recursos humanos da empresa:

Mais do que peça de retórica, a gestão de RH é ponto nevrálgico dos caminhos que o marketing de relacionamento pode percorrer numa empresa; a partir de sua adoção, clientes e funcionários passam a ser tratados como ativos da organização, pois o

relacionamento de longo prazo com os primeiros depende do relacionamento de longo prazo dos últimos. (D'ANGELO *et al.*, 2006, p. 77).

McKenna (1999) afirma que a aplicação do marketing de relacionamento demanda adesão e comprometimento de todos na empresa, indistintamente. E isso se associa diretamente a mais um requisito: cultura organizacional (crença, valores, conhecimentos, *expertise* e recursos) voltada para o cliente e com ele comprometida, com o propósito de satisfazer as suas necessidades. A empresa deve apresentar-se madura, deve estar imbuída de ideal e de comprometimento com alguns princípios (apresentar uma cultura ou filosofia, portanto) que acabam entendidos como fundamentais para o sucesso do negócio. (D'ANGELO *et al.*, 2006).

Finalmente, um último e não menos importante requisito, um capital mínimo para financiar todos os processos que envolvem a aplicação do marketing de relacionamento.

Segundo Cohen e Moraes (2006), a adoção de estratégias de relacionamento com o cliente pressupõe, de um lado, a reestruturação de processos organizacionais, como treinamento, capacitação e alteração de fluxos de trabalho, e, de outro, uma infraestrutura tecnológica, caso do CRM.

De acordo com esses autores, vários benefícios podem ser obtidos com o marketing de relacionamento. No entanto, é preciso investir em recursos financeiros e humanos, além de mudanças nos processos da organização, mesmo em iniciativas mais modestas que demandam menor aporte de capital. A implementação depende de diversos fatores, sendo adequada a sua utilização em função da situação em que a empresa se encontra. "Portanto, é necessário considerar cuidadosamente as questões estratégicas e econômicas". (COHEN e MORAES, 2006, p. 6).

A elaboração de um plano formal de investimentos, de médio e longo prazo, que tenha como objetivo testar a viabilidade da implantação do marketing de relacionamento na empresa, e que possa oferecer sustentação a seu futuro desenvolvimento (contra o qual o retorno do investimento deverá ser medido se a implantação se concretizar) é uma ação necessária na consideração das questões econômico-financeiras envolvidas no processo. (COHEN e MORAES, 2006).

2.4. Benefícios do marketing de relacionamento

Os benefícios do marketing de relacionamento se estendem às empresas e aos clientes. Do ponto de vista dos clientes, eles podem ser tangíveis e intangíveis. A Tabela 2 apresenta um resumo dos benefícios tangíveis para os clientes de acordo com a literatura. (NICKELS e WOOD, 1999; MADRUGA, 2010; MCKENNA, 1997; BOGMANN, 2000; O'MALLEY e TYNAN, 2005; GUMESSON, 2010).

Tabela 2: Benefícios tangíveis para os clientes

Benefícios tangíveis do marketing de relacionamento para os clientes
Pesquisas constantes e em tempo real sobre suas necessidades e expectativas. Tais pesquisas, somadas aos serviços prestados, criam uma cadeia de valor
Canais diretos de interação e em tempo real, com custo de tempo reduzido
Possibilidade de integração em todos os processos organizacionais em função da interação estabelecida com a empresa
Atendimento e tratamento especiais e diferenciados. Processos produtos e serviços podem ser personalizados e customizados de acordo com suas necessidades
Estabelecimento de relações com alto grau de compromisso

Fonte: O autor (2022).

Entre os benefícios intangíveis, citam-se: ambiente de negócios caracterizado pela empatia, segurança e conforto; satisfação das necessidades continuamente, sem intervalos ou interrupções; relações de compromisso, reciprocidade e ética, estabelecendo confiança e credibilidade. (NICKELS e WOOD, 1995; MCKENNA, 1997; MADRUGA, 2010; PEPPERS e ROGERS, 2004; O'MALLEY e TYNAN, 2005; GUMMESSON, 2010).

Para as empresas, são vários os benefícios.

McKenna (1997) destaca:

- O papel das alianças estratégicas proporcionadas pelo marketing de relacionamento, que ajudam as empresas a dividirem custos e conhecimentos com outras empresas no segmento B2B (*Business to Business*);
- A capacidade adaptativa diante das exigências do mercado, tornando um produto ou serviço bem-sucedido ao atender às necessidades do cliente, ao setor de atuação e ao ambiente de negócios;

- Possibilidade de empresas menores substituírem a ideia de participação no mercado (comum em setores desenvolvidos de bens de consumo) pela ideia de criação de um novo mercado, principalmente aplicável a administrações empreendedoras; e
- Capacidade de mudança, que enfatiza habilidades consideradas essenciais atualmente, como sensibilidade, flexibilidade e elasticidade, e cujo efeito é o desenvolvimento de um posicionamento de vanguarda e de liderança no mercado.

Para Peppers e Rogers (2004), o acúmulo de conhecimentos sobre os clientes é outro benefício, pois constrói uma cultura de aprendizagem para a empresa. Além disso, o marketing de relacionamento fornece tipos e níveis de serviço que criam valor para os clientes. Se, na percepção dos clientes, a empresa aumenta a qualidade do que oferece, em função do conhecimento da sua demanda de valor, passa a ofertar o valor adequado para os clientes, satisfazendo-lhes. (BRETZKE, 2000).

Dentre todos os benefícios do marketing de relacionamento para as empresas, entretanto, os mais relevantes são a retenção de clientes, a lealdade e a fidelidade, que levam a vantagens sustentadas sobre a concorrência. Segundo Bogmann (2002, p. 21), cliente fiel é aquele “[...] que está envolvido, presente; aquele que não muda de fornecedor e mantém o consumo frequente, optando por uma organização em particular, sempre que necessita de um determinado produto ou similar”.

O marketing de relacionamento gera credibilidade para a empresa, constrói vínculos emocionais que extrapolam motivações de compra meramente funcionais e valor superior ao cliente. Por seu ele, é possível obter a sua satisfação, preferência e fidelidade. (GUMMESSON, 2010; MADRUGA, 2010). Por isso, Madruga (2010, p. 20) afirma que o marketing de relacionamento “efetivamente está auxiliando as empresas a tornarem-se diferentes, próximas de seus clientes, líderes de mercado e altamente rentáveis”.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Esse capítulo trata da pesquisa empírica empreendida e discorre sobre a forma como foi realizada. São explicados o método utilizado, o procedimento e instrumento de coleta de dados, tratamento e análise dos dados coletados e limitações do estudo, ou seja, o conjunto de atividades que permite alcançar os objetivos propostos.

3.1. Método de pesquisa utilizado

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória, proporcionando maior familiaridade com o problema, de modo a explicitá-lo, e descritiva, pois descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Tais modalidades de pesquisa são habitualmente realizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. (GIL, 2017). Quanto ao procedimento técnico empregado, trata-se de estudo de caso, estudo profundo de um ou poucos objetos, que conhecê-lo mais ampla e detalhadamente. (GIL, 2017).

O estudo de caso é definido por Yin (2014) como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real. Por meio dele, busca-se responder a indagações do tipo “como” e “por que”. Estudos de caso focam eventos contemporâneos e não exigem controle desses eventos por parte do investigador; permitem que o investigador retenha características holísticas e significativas da vida real. (YIN, 2014).

3.2. Procedimento e instrumento de coleta de dados

O desenho de todas as investigações empíricas necessita da definição dos procedimentos metodológicos adotados e dos instrumentos de coleta de dados utilizados. (YIN, 2014).

3.3. Tratamento e análise dos dados coletados

Será descrito nos resultados o questionário do Anexo 1, como pretensão de estudo da satisfação do cliente e do serviço oferecido pela empresa X, visto que a experiência e a concorrência entre as empresas têm demonstrado que a satisfação do cliente não se limita à aquisição de um produto ou serviço, mas à sua avaliação contínua após a venda.

O cliente espera que a empresa possa continuar prestando um serviço de qualidade mesmo após o término do processo de aquisição. Em outras palavras, a relação entre uma empresa e seu cliente é um vínculo.

O marketing de relacionamento parte do princípio e da observação e pratica o conceito de fidelização do cliente. Investe, prioritariamente, na manutenção do cliente já conquistado, embora, claro, não desperdice a conquista do potencial cliente, pois está cada vez mais difícil conquistar novos clientes.

O marketing de relacionamento visa estimular a fidelidade à marca por meio da humanização do contato com os clientes, o que pode ser feito a qualquer momento, inclusive e principalmente após o processo de venda. No mundo caracterizado pelo excesso de semelhanças entre empresas e produtos, a grande vantagem do marketing de relacionamento é a capacidade de ser algo mais, todo o resto sendo igual. Para dar ao consumidor uma razão concreta para escolher sua marca em detrimento de outras

3.4. Limitações do estudo

Os dados foram feitos através de estatísticas qualitativas e ajuda do questionário (anexo 1), para elaborar o conceito de marketing de relacionamento, bem como a satisfação dos clientes e como a empresa X os tratam.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em x seções apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado.

4.1. A Empresa

A Empresa X atua no mercado financeiro há dez anos, desde 2012, operando na Bolsa de Valores para seus clientes, pessoa física. Na prática, o sócio administrador da empresa opera o capital do cliente todos os dias no mercado; toda ordem que ele dá, através do *software* “Meta Trader”, é reproduzida na conta do cliente.

Os custos mensais da empresa giram em torno do pagamento de dois funcionários (cada um recebendo dois salários mínimos), partido mensal jurídico do escritório, condomínio, IPTU, conta de luz, água etc., custos em Tecnologia de Informação para manter o “Meta Trader”.

Em termos de faturamento, os clientes recebem um retorno médio mensal que varia de 2 a 3%. Quanto ao comissionamento para a empresa, quando foi fundada, a mesma ficava com cerca de R\$ 25.000,00, sendo que nos melhores meses seu faturamento podia chegar a R\$ 100.000,00.

Os contratos da Empresa X e seus clientes variam de R\$ 20.000,00 a R\$ 2.000,00, sendo cobrado um percentual de 15 a 30% do lucro do cliente, de acordo com seu contrato. Em caso de prejuízo do cliente, enquanto ele não é compensado, o percentual de lucro não é cobrado.

Quando foi criada, a Empresa X possuía cerca de 40 clientes, assíduos na grande maioria. Em anos subsequentes, o número de clientes aumentou, chegando a praticamente o dobro. Hoje, no entanto, não conta mais com esses clientes tradicionais. É certo que o cenário econômico do Brasil influenciou grandemente para tanto. Segundo Considera e Trece (2022), o desempenho da economia do país tem sido sofrível no passado recente. O setor de serviços, que representa cerca de 45% da economia, aí incluídos os serviços oferecidos pelas instituições financeiras, cresceu significativamente até 2014, ficou estagnado em 2016, e, com a chegada da pandemia, entrou em recessão, apresentando crescimento insignificante em 2021.

Apesar disso, é de se considerar outras razões, que não as estritamente econômicas, que afastaram clientes tradicionais da Empresa X, abrindo espaço para a concorrência.

4.2. Descrição e análise dos resultados

Nota-se que o nível de satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado pelos colaboradores é bom, pois o número de respostas chegou a 80% para os investimentos nas bolsas de valores.

O resultado provavelmente se deve à cultura de atendimento praticada pela organização, a empresa entende a importância do bom atendimento e seu impacto na fidelização do cliente.

Cobra (2019) defende a ideia de que o cliente tem necessidades como qualquer consumidor, e que o bem mais valioso da instituição são seus clientes, por isso é fundamental direcionar esforços para obter um bom atendimento e, portanto, um retorno na fidelização.

Cliente é melhor do que desenvolver bons produtos ou serviços e a partir disso, o colaborador deve saber ouvir e perceber a importância da empatia com o consumidor. Outro destaque é a capacidade de resolver os problemas dos clientes.

O índice apresentado com satisfação da empresa X supera mais de 71%, por isso se destaca a importância do atendimento imediato. O tempo está se tornando um bem precioso, e reduzir a burocracia na solução de problemas é uma tendência cada vez mais necessária.

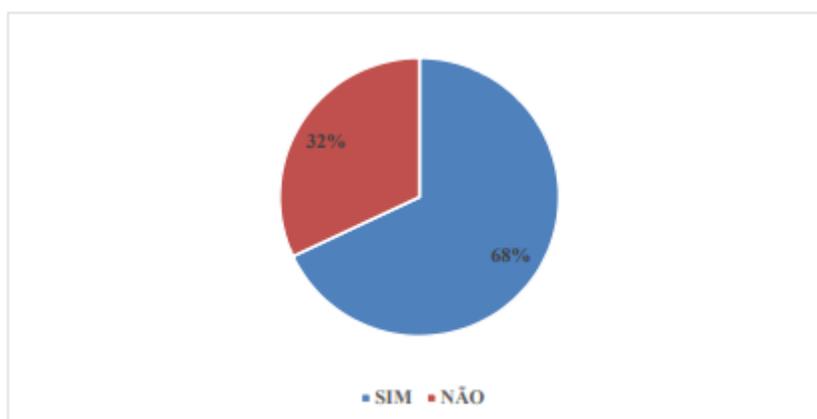
O cliente com um problema resolvido tem maior probabilidade de fazer negócios. O indicador referente à atenção direcionada aos clientes superou todos os demais e atingiu um percentual de 95%, ou seja, o único relacionado a todos os demais indicadores que atingiu quase 100% de satisfação.

Kotler (2010) afirma que as pessoas tendem a se importar mais com empresas que demonstram que se importam. As pessoas estão cada vez mais emotivas e o marketing precisa acompanhar essa mudança de comportamento.

É importante notar que este número considera a mente de uma perspectiva mais ampla. Kotler (2010) explica que para aumentar a satisfação do cliente é necessário integrar todos os setores da instituição, desde a segurança até a alta administração, é preciso que todos tenham consciência da importância de um bom atendimento.

A partir do gráfico 1 pode-se observar que a maioria dos clientes está satisfeita com os serviços oferecidos pelo banco e está pronta para recomendá-los a terceiros.

GRÁFICO 1 – Recomendações da EMPRESA X.



Fonte: a pesquisa (2022)

Segundo Kotler (2012), a organização deve ter cuidado com o valor percebido pelo cliente. A organização deve observar o grau de satisfação dos usuários com os serviços oferecidos. O cliente satisfeito permanece no negócio, enquanto o cliente insatisfeito torna-se fiel à marca.

5 Conclusões

Em um cenário cada vez mais competitivo, observa-se a importância da retenção de clientes independentemente da empresa e seu respectivo segmento.

Com o surgimento de start-ups e o aumento exponencial da concorrência, as empresas financeiras encontram-se numa posição variável e incerta em termos de fidelização de clientes.

O marketing de relacionamento tem se mostrado uma estratégia fundamental para a retenção de clientes. Com o aumento de produtos e serviços substitutos, fica mais difícil conquistar clientes e o marketing de relacionamento é a ferramenta que pode colaborar efetivamente na sua fidelização de longo prazo.

O apoio das instituições financeiras baseia-se na conquista e manutenção de clientes de longo prazo. Por meio da inovação contínua de produtos e serviços, segmentação de mercado e competência dos funcionários, as instituições financeiras buscam relacionamentos de longo prazo com seus clientes.

Por outro lado, é preciso reduzir custos, conhecer os parceiros, prestar serviços de qualidade, fidelizar clientes e, com isso, ganhar rentabilidade. A estratégia de sucesso para essas organizações é o investimento em tecnologia e marketing de relacionamento.

Cabe aos bancos que conseguirem atingir as metas serem cada vez mais criativos, ágeis, inovadores e estrategistas para se manterem neste mercado altamente competitivo, volátil, que ainda pode passar por muitas transformações.

A pesquisa mostrou que a empresa X está atualmente bem posicionado no segmento financeiro, e as variáveis que afetam diretamente a satisfação e, portanto, a retenção de clientes, geralmente estão associadas ao atendimento. É preciso conhecer o cliente, seus desejos e atender a partir daí com empatia, para atender todas as suas expectativas.

Por fim, acredita-se que a metodologia utilizada foi suficiente para atingir o objetivo proposto, pois proporcionou a verificação do problema em relação aos procedimentos e ferramentas utilizadas pela instituição para alcançar o sucesso no atendimento e fidelização dos clientes.

O estudo aqui realizado não pretende esgotar o assunto, mas trabalhar em conjunto para que outras empresas do mesmo segmento possam se articular a fim de promover a melhoria contínua na prestação de serviços financeiros.

6 Referências Bibliográficas

AMA, American Marketing Association. **Definition of Marketing**. 2017. Disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

ASSIS, R. M.; BOLSONI, E. P.; SOUSA, C. R. CRM como ferramenta de desenvolvimento para o marketing de relacionamento: um estudo de caso da empresa Planeta H Veículos Ltda. **Revista InterScience Place Junior**, n. 1, p. 1-16, 2011.

BOGMANN, I. M. **Marketing de Relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**: com CRM (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000.

COBRA, M. **Marketing de Serviços Financeiros**. São Paulo: Senac, 2016.

COHEN, E.; MORAES, A. R. Alinhamento das estratégias de relacionamento com o cliente e sua operacionalização nas empresas. **Anais do SEGet**, 2006.

CONSIDERA, C.; TRECE, I. K. J. **120 anos**: auge e declínio da economia brasileira. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Fundação Getúlio Vargas, 23 de março de 2022.

COSSA, G. C. **O Net Promoter Score e as Métricas Tradicionais de Satisfação e Lealdade do Cliente na Previsão do Desempenho Financeiro**. Lisboa, 2016. 64 p. Dissertação (Mestrado em Estatística e Gestão de Informação, Especialização em Marketing Research e CRM) – Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação: Universidade Nova de Lisboa.

D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de Relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 73-93, Curitiba, janeiro/março 2006.

FORD, L.; MCNAIR, D.; PERRY, B. **O Excepcional Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Edicta, 2005.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GREENBERG, P. CRM, **Customer Relationship Management na velocidade da luz**: conquista e lealdade do cliente em tempo real na internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2015.

LORENTE, R. P. **A Importância da Qualidade do Atendimento Bancário e sua Evolução**. Assis, 2013. 42 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Fundação Educacional do Município de Assis.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.

MADERS, F.; ARBO, R. H. **Avaliação do grau de satisfação e fidelização de clientes de uma empresa de tintas utilizando o Net Promoter Score (NPS)**. Biblioteca Feevale. Sem data. Disponível em: <<https://biblioteca.feevale.br/Vinculo2/000026/00002627.pdf>>. Acesso em: maio de 2022.

MADRUGA, R. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2010.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 1999.

NEGRÃO, E. E.; NOVAES, A. L.; VIANA, J. J. S.; HALL, R. J. Marketing de Relacionamento: uma reflexão teórica. **Anais do Convibra**, 2008.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C. Marketing de Relacionamento. In: BAKER, M. J. (org.). **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series. Marketing 1 to 1**: um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management. São Paulo: Atlas, 2004.

SPILLER, E. S.; PLÁ, D.; LUZ, J. F.; SÁ, P. R. G. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Anexo 1

Prezado participante, este questionário complementa um trabalho acadêmico de pesquisa em Administração voltado à análise das práticas de marketing de relacionamento com foco em instituições financeiras. Seu objetivo é conhecer as razões que levaram ao seu afastamento da Empresa X, bem como obter subsídios para aperfeiçoar a atuação da empresa junto a seus clientes. Solicito que compartilhe tal experiência, respondendo com fidedignidade às questões propostas. Agradeço a colaboração.

Idade: _____ Gênero: M () F ()

Escolaridade: _____

1) Marque com um X o grau de importância dos fatores listados abaixo para a escolha de uma empresa de investimentos que vai gerir seus recursos financeiros.

Fatores	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Oferecer conveniência e serviços contínuos					
Ser ética e comprometida					
Ser lucrativa nos seus negócios					
Passar confiança e segurança					
Proporcionar rentabilidade e retorno financeiro para mim					
Possibilitar acesso fácil às informações					
Ser recomendada por outras pessoas					
Ter boa localização					
Ter ambiente acolhedor					
Ter funcionários qualificados					
Ter atendimento satisfatório					
Comunicar-se e manter contato frequente comigo					

Ter boa imagem e ser reconhecida no mercado					
Apresentar inovações tecnológicas					
Preocupar-se com o cliente					
Ter facilidade de contato					
Manter contato diário					

2) O que torna você um cliente fiel a uma empresa de investimentos financeiros?

() Excelência no atendimento

() Benefícios oferecidos

() Serviço de qualidade

() Ótimo relacionamento

() Facilidade de comunicação

() Confiança na empresa

() Segurança na empresa

() Outros _____