

**FACULDADE PATOS DE MINAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDO DE SOUSA COSTA

**MARKETING BANCÁRIO: A diferenciação do
marketing das Instituições Financeiras**

**PATOS DE MINAS
2014**

FERNANDO DE SOUSA COSTA

**MARKETING BANCÁRIO: A diferenciação do
marketing das Instituições Financeiras**

Artigo apresentado à Faculdade Patos de Minas como requisito parcial para a conclusão do Curso de Administração de Empresas.

Orientador: Prof.^o. Esp. José Humberto Magela Camêlo

MARKETING BANCÁRIO: A diferenciação do marketing das Instituições Financeiras

Fernando de Sousa Costa*

José Humberto Magela Camêlo**

RESUMO

O presente estudo propõe-se a discutir conceitos e técnicas de marketing que as instituições financeiras aplicam, com o objetivo de investigar o resultado obtido, pois a finalidade dos bancos é a fidelização do cliente. Realizou-se um estudo conceitual através de pesquisas em três grandes instituições bancárias: Itaú, Bradesco e Banco do Brasil, a fim de analisar os métodos de marketing desenvolvidos pelos mesmos para satisfazer à necessidade e reter o cliente. O ingresso constante de novos consumidores também tem ocorrido o que evidencia a importância do marketing de relacionamento como estratégia competitiva em tempos de mudanças. Percebe-se então a importância de um bom marketing nas empresas, não podendo levar em conta somente o produto, mas criar um grande foco em torno do cliente, sendo o mesmo mais exigente a cada dia. No atual mercado, em que a concorrência é acirrada, terão um grande diferencial competitivo as empresas que conseguirem alcançar esse objetivo da melhor forma possível. Foi nesse ambiente que o presente trabalho foi desenvolvido, com o objetivo de identificar a eficiência e o diferencial das instituições, visando à fidelização dos clientes.

Palavras-chave: Satisfazer, Fidelizar, Resultado.

ABSTRACT

This study aims to discuss concepts and techniques of marketing that financial institutions apply, with the aim of investigating the results, because the purpose of banks is customer loyalty. We conducted a conceptual study through research in three major banking institutions are: Itaú, Bradesco and Banco do Brazil, in order to analyze the marketing methods developed by them to meet the need and retain the customer. The constant inflow of new consumers has also been evidence that the importance of relationship marketing as a competitive strategy in times of change. Then one realizes the importance of good marketing in business and cannot take into

*Aluno do Curso de Administração da Faculdade Patos de Minas (FPM). e-mail do aluno: nandosc2010@hotmail.com

** Professor de Comércio Exterior no curso de Administração da Faculdade Patos de Minas.
Professor de Logística Empresarial no curso de Administração da Faculdade Patos de Minas.
Graduado em Administração pela FEPAM/UEMG
Pós-Graduado em Planejamento Estratégico e Marketing pela FEPAM/UEMG
Pós-Graduado em Gestão Empresarial pela FEPAM/UNIPAM. e-mail: josehuster@gmail.com

account only the product, but to create a strong focus around the customer, the same being more demanding every day. In the current market, where competition is fierce, will have a major competitive advantage to companies that can achieve this goal in the best possible way. It was in this environment that the present work was developed with the aim of identifying the efficiency and the differential of institutions aimed at customer loyalty.

Keywords: Results, Meet, Customer.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Delimitação do Tema

O tema escolhido para o presente trabalho foi “Marketing Bancário: A diferenciação do marketing das Instituições Financeiras”. Tal escolha se deu diante da crescente competitividade entre os bancos, o que ocasiona uma maior dificuldade na fidelização de clientes.

1.2 Formulação do Problema e Hipóteses

Quais as principais estratégias de Marketing Bancário utilizadas nas instituições financeiras que as tornam diferenciadas e obtenham retorno?

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo Geral*

Analisar estratégias de marketing bancário tornando possível o diferencial e o sucesso de determinadas instituições financeiras e sua eficiência para o destaque.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Levantar teorias e definições sobre marketing bancário.
- Analisar o comportamento do consumidor em relação ao marketing dos bancos.
- Definir as estratégias de marketing específica das instituições.
- Analisar o resultado e eficácia dos métodos desenvolvidos nos bancos a partir do estudo de referenciais teóricos sobre o tema abordado.

1.4 Justificativa

Com a crescente competitividade entre as instituições financeiras, é cada vez mais importante que tais organizações busquem alternativas para fidelizar seus clientes, criando assim métodos que as possibilitem se destacar diante das concorrentes do setor.

O marketing bancário dispõe de estratégias específicas para que o banco concretize os seus objetivos e seja cada vez mais conceituado. Isto porque, com o constante estudo de estratégias de diferenciação, o banco passa a ter a habilidade de conhecer melhor os seus clientes e assim entender suas exigências e satisfazer suas necessidades. Com isso o cliente encontra na instituição uma oferta de valor que vai além de preço, o que minimiza a rivalidade competitiva e a torna exclusiva e única.

Neste sentido, com o grande leque de opções de agências bancárias que ofertam serviços iguais e/ou semelhantes, a busca da fidelização de clientes se torna uma tarefa complexa.

Algo relevante que afeta a busca do cliente por uma nova instituição bancária está relacionado com o fato de que a maioria das pessoas possui um conhecimento limitado em relação à diversidade de produtos (serviços) que os bancos têm a oferecer. Dentro desse paradigma, a necessidade de “induzir” ao conhecimento e conseqüentemente à aceitação dos serviços ofertados torna-se um diferencial para a instituição.

Diante do exposto, o presente estudo é importante para que os conhecimentos acerca do marketing bancário sejam expandidos e assim, novas estratégias possam ser construídas a fim de proporcionar às instituições bancárias oportunidades de apresentarem um diferencial no mercado de atuação.

1.5 Metodologia

O presente estudo foi realizado através de levantamento bibliográfico descritivo e qualitativo, através de pesquisa em livros, artigos científicos, monografias, teses, revistas e sites eletrônicos, que retratam o conteúdo do tema trabalhado.

Após o levantamento do material realizou-se a análise dos conteúdos obtidos e elaborada a redação final do artigo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Teorias sobre Marketing e Marketing Bancário

O conceito de marketing pode ser entendido como o processo de executar e planejar a concepção, promoções e distribuições de ideias, estabelecimento de preços, com o intuito de constituir trocas que satisfaçam não apenas metas individuais, mas também metas organizacionais. (1)

Neste sentido, a estratégia do marketing está diretamente ligada ao desenvolvimento de trocas onde clientes e organizações se envolvam de forma voluntária em transações que busquem ampliar benefícios para ambas às partes envolvidas. (1)

O marketing de serviços e o de bens possuem diversas semelhanças, uma vez que ambos se destinam a oferecer valor aos clientes. No entanto, algumas características são específicas do marketing de serviços. Entre elas podemos destacar a relação com os clientes, perecibilidade, intangibilidade, inseparabilidade, esforço do cliente e uniformidade. (1)

Dentro do mercado de serviços, algo comum de acontecer é a participação do próprio cliente no serviço, visto que em alguns casos ele terá que se deslocar até a empresa. Tal peculiaridade proporciona uma relação mais pessoal do cliente com o próprio profissional do marketing. (1)

O Marketing é “a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis do marketing que são os 6 P’s: produto, preço, praça, promoção, pessoas e processos”. (2)

É a área do conhecimento que enfatiza todas as atividades provenientes das relações de troca, gerando resultados para a satisfação e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos

e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (3)

As empresas estão mais interessadas em fazer com que os consumidores comprem uma grande quantidade de nossos produtos, conseguindo participar do mais do mercado do que na marca. Falamos da arte de obter clientes fiéis, que durante toda a vida comprem os produtos que vendemos. Não obstante que uma empresa possa ficar satisfeita como o que vende, mesmo num nicho, ou quando sua superioridade sobre o resto for notória. Evidente é que um dos desafios está, antes de tudo, em transformar os homens de marketing em planejadores financeiros. (4)

A satisfação que deixa de ser a tarefa final do marketing passa a ser o começo de uma grande oportunidade de transformar um comprador satisfeito em um cliente leal e fiel à marca. Com essa transformação de cliente satisfeito em cliente fiel é que se possibilita à organização a sua lucratividade e continuidade. (5)

A confiança traduz-se, no aumento da duração dos relacionamentos, no acréscimo da cooperação e na redução de risco. Dado que oferece certo grau de segurança quanto ao desempenho consistente da empresa, garantindo que o cliente continuará a obter qualidade e valor em negócios futuros. Contudo, a confiança também é vista como um mecanismo que influencia a satisfação do cliente, autores defendem que cada encontro de serviço vai contribuir, não apenas para a satisfação do cliente, mas para a sua predisposição em voltar a relacionar-se com a organização. (6)

O Marketing 3.0 prioriza os valores, enxerga o cliente como um ser humano (não apenas um consumidor) e o trata em consonância com essa nova visão: seres humanos que aspiram por um mundo melhor e que, por se relacionar com as marcas de igual para igual, exigem delas responsabilidades diante dos problemas globais do nosso tempo. Assim, o Marketing 3.0 foca a satisfação não somente funcional (do Marketing 1.0) e não somente emocional (do Marketing 2.0), mas a satisfação espiritual, transcendente. (2)

2.2 A satisfação do cliente sobre o Marketing

A satisfação pode ser entendida como um estado psicológico associado a uma compra em particular e que resulta da comparação estabelecida entre o nível de benefícios recebidos, com o nível em que as suas expectativas são superadas.

Vários fatores podem ser apontados como influenciadores da satisfação dos clientes, nomeadamente, produtos e serviços de qualidade, condições de pagamento, nível de atendimento, diálogo de compromisso, facilidades de compra.

Os clientes satisfeitos passam informação boca-a-boca e influenciam positivamente outros consumidores. Um cliente satisfeito pode comentar com três pessoas a relação e o serviço que lhe oferecem. Contrariamente, quando um cliente fica decepcionado [com a prestação de um serviço, com uma organização, produto ou marca], isso resulta num estado de insatisfação, pelo que, neste caso, dificilmente tem intenção de voltar a comprar. Desta feita, um cliente insatisfeito pode comentar negativamente com nove conhecidos o seu desagrado em relação a produtos e/ou serviços oferecidos, colocando em causa a imagem da organização e o seu relacionamento com os clientes. Atuando na análise da satisfação revela-se pertinente focar a criação de valor para o cliente. Contudo, é necessário compreender que a criação de valor, na perspectiva do cliente, aglutina a dualidade produto e prestação de serviço. (6)

A satisfação “é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa” Essa definição enfatiza que a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho não for alcançável e ficar longe das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito, mas se o desempenho atender às expectativas, o consumidor além de satisfeito construirá um vínculo com a marca e finalmente terá um alto índice de satisfação e encantamento pelo mesma. (7)

Existem quatro fatores que influenciam as expectativas do cliente, os quais são:

- a. Comunicação boca-a-boca: representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros, outros clientes que já receberam o serviço do fornecedor considerado e ou de outros;
- b. Experiência anterior: o conhecimento prévio do serviço, através de experiência anterior, pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço;
- c. Necessidades pessoais: é o principal fator formador das expectativas dos clientes, pois é visando atender estas necessidades que os clientes procuram um serviço;
- d. Comunicações externas: podem ser através de anúncios, propaganda, panfletagem. (8)

2.3 Estratégias de Marketing dos Bancos

“Estratégias são ações ofensivas e defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”. O ponto forte, nesse caso, é a habilidade em lidar com a concorrência cuja intensidade é definida pelas chamadas “cinco forças competitivas”: a ameaça de entrada de novas empresas, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores e a rivalidade entre os atuais concorrentes. (9)

Estratégias de marketing como Marketing Social (gestão do processo de inovações de cunho social a partir da adoção de atitudes, comportamentos e práticas individuais e coletivas, orientadas de acordo com preceitos éticos), Marketing Cultural (é o conjunto de ações de marketing que se utiliza a cultura para projetar e/ou fixar a imagem, nome ou produto de uma organização. É um instrumento qualificador utilizado pela comunicação empresarial, por se associar a expressões e manifestações artísticas culturais), Marketing de Relacionamento (significa construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos de clientes. É a integração dos clientes com a empresa, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas), além das Estratégias embasadas são: no composto, estratégias usadas na busca de diferencial de mercado (10).

Investimentos em marketing podem gerar melhor imagem da marca quando os bancos investem em vínculos emocionais, causas sociais, culturais, e esportivas. Outro tipo de investimento em marketing é o da promoção de produtos e serviços; na expansão de territórios, ou segmentos de mercado; na demonstração de segurança gerada pela estrutura do negócio; e na maior penetração de seus mercados.

O setor bancário brasileiro sofreu modificações que o tornou mais competitivo. O investimento em expansão dos serviços aumenta de escala, e estratégias de marketing são presentes nessa nova realidade marcada pela perda dos ganhos inflacionários, entrada de fortes concorrentes estrangeiros e fusões de concorrentes nacionais, além de mudanças nas regras legais do setor. Os estudos de estratégias de marketing direcionam-se cada vez para a pesquisa de estratégias de crescimento, ou posicionamento mais rentáveis que gerem mais valor para os

bancos. Com isso, os estudos que avaliam os resultados do investimento em marketing e a melhoria da performance das empresas geradas por estes investimentos também estão em evolução. (11)

O conceito de marketing da internet e sua característica principal que a torna diferente das outras mídias é a interatividade e a criação de web sites e por fim visa o uso da rede mundial em estratégias de marketing assim como o uso de ferramentas dialógicas na comunicação com os consumidores.

O fato é que o uso da internet mudou a forma pela qual os relacionamentos são praticados. Ela pode desenvolver relações em longo prazo entre as empresas e seus públicos e não apenas breves relações entre os produtos e seus públicos. O uso da internet em qualquer estratégia de marketing pode ser analisado como uma ação. (12)

2.3.1 Banco Itaú

No marketing do Itaú está o mercado de capitais, que exige a presença de profissionais especializados. O Itaú aliou-se, assim, à experiência internacional do Bankers Trust (IBT) em mercado de capitais, tornando-se responsável pelas operações do banco de investimento. Coube então ao Itaú a tarefa de atrair os clientes e efetuar o controle de riscos. Esse negócio une culturas diferentes, uma de tradição conservadora de banco comercial, com uma postura agressiva do banco estrangeiro. O banco Itaú também visou a busca de novos segmentos que envolveram a aquisição do Banco Francês e Brasileiro (BFB), em 1995, no Brasil, ampliando sua penetração no segmento de pessoas físicas de alta renda e administração de fundos. (13)

Essas experiências proporcionaram um risco na dispersão de energias e perda de foco, mas surgem em certos momentos em que os grandes bancos comerciais percebem uma evolução do mercado de capitais. (13)

2.3.2 Banco Bradesco

Até 1988 o Bradesco era uma grande potência que surgia como um controlador de empreendimentos, em especial na informática, alterando essa postura para uma estratégia de investidor não como sócio majoritário. Suas campanhas de seguro e

previdência privada passaram a adquirir ações de sólidas empresas não financeiras, na tentativa de se proteger de eventuais calotes no resgate de títulos públicos, tornando-se, assim, cauteloso na diversificação dos riscos. A compra de ações não segue uma estratégia de integração banco-indústria, mas sim o aproveitamento de boas oportunidades de negócios, mantendo uma postura de investidor (segurança no curto prazo e rentabilidade no longo prazo), ao invés de uma postura de especulador. Acredita-se na tendência de que os bancos continuam no mercado de crédito como grandes financiadores no curto prazo e também como financiadores da fonte de capitalização no mercado de capitais no longo prazo. (13)

As estratégias competitivas do Bradesco e Itaú na área financeira estiveram associadas à liderança de custos, buscando paridade ou proximidade com base na diferenciação relativa de seus produtos/serviços como de seus concorrentes para serem competidores acima da média, mas contando com a liderança no custo como sua vantagem competitiva. (14)

O Bradesco e o Itaú possuem uma estratégia de diferenciação por preço, oferecendo produtos mais baratos que os concorrentes. Vale lembrar que o Itaú tentou diversas modalidades diferentes de serviços e preços, em decorrência de uma classificação do cliente sendo estrela (cinco ou três estrelas). (15)

2.3.3 Banco Do Brasil

A estratégia de produto na instituição Banco do Brasil está baseada em qualidade e adequabilidade, de acordo com o perfil do consumidor e aderente ao posicionamento almejado. Na colocação de qualquer produto ou serviço no mercado, o conceito dos quatro "As" e as ações de marketing de análise, adaptação, ativação e avaliação, acompanhando e controlando as atividades de marketing, analisando resultados de vendas, participação de mercado, o desempenho em relação ao mercado e as despesas de marketing, entre outros. (16)

2.4 Resultados e Eficácia dos Métodos de Marketing dos Bancos

Na decorrência da entrada maciça das grandes instituições financeiras internacionais a partir da década de 90, os bancos nacionais perceberam a necessidade de reestruturar seus negócios e sua atuação. Os bancos Itaú, Bradesco e Banco do Brasil, atualmente os maiores conglomerados nacionais, buscaram, cada um à sua bem-sucedida maneira, o sucesso e a sobrevivência em

um segmento caracterizado por relativa lentidão ao adotar inovações e pela pequena diferenciação de produtos e serviços. (17)

2.4.1 Banco Do Brasil

Pelo levantamento e análise de informações, de números, de estratégias e ações de marketing do BB, tem-se a convicção de que a empresa está na direção correta, com suas estruturas, processos e métodos adequados ao moderno mundo competitivo, com uma moderna gestão, fazendo uso eficiente das vantagens competitivas da empresa, dado o seu histórico de comprometimento com o desenvolvimento do País, direcionando esforços para consolidação do seu negócio, com uma clara e declarada missão e visão de futuro, atenta às permanentes mudanças de cenário. (18)

Há no Banco do Brasil, a busca pela excelência no atendimento, visando o aprimoramento da gestão e a melhoria no atendimento ao cliente. Neste sentido, o BB implementou o Gerenciador de Atendimento – GAT – o módulo de Retorno de Ligações Telefônicas. O processo se dá da seguinte forma: as telefonistas registram as ligações recebidas e, posteriormente, os funcionários retornam a ligação junto ao cliente. Ocorre que ainda não existe eficácia com este canal, já que o telefone, embora não tenha recebido duras críticas, também não foi apontado como o canal mais satisfatório. E o telefone, há muito tempo, é um canal para o desenvolvimento de relacionamento com clientes. (19)

2.4.2 Banco Itaú

Analisando o tipo de trabalho realizado pela Diretoria de Marketing Estratégico do Banco Itaú que resulta – basicamente – em pesquisas, análises, recomendações e atividades de suporte à tomada de decisão, à luz do que foi exposto, fica clara a configuração dos trabalhos como serviços.

Os funcionários são fatores determinantes para uma maior lucratividade em empresas prestadoras de serviços. Por estar frente a frente com os clientes no momento da prestação do serviço, a satisfação dos funcionários cria um ciclo virtuoso em que a produtividade é maior, o valor gerado aos clientes é elevado,

tornando-os mais satisfeitos e leais, resultando – assim – no aumento de lucratividade. (13)

2.4.3 Banco Bradesco

Segundo dados do portal eletrônico do Bradesco, os principais segmentos atendidos pelo banco são: Varejo (pessoas físicas ou jurídicas), Prime (pessoas físicas com renda acima de R\$4 mil ou com investimentos a partir de R\$ 50 mil), Private (pessoas físicas com patrimônio acima de R\$1 milhão), Corporate (empresas com faturamento acima de R\$180 milhões), Empresas (faturamento entre R\$15 milhões e R\$180 milhões), Private Banking (investidores com montante a partir de R\$1 milhão) e Banco Postal (voltado para localidades sem agência bancária).(17)

A participação de três bancos da amostra do IDEC (instituto brasileiro de defesa do consumidor) em protocolos e iniciativas socioambientais indica, por outro lado, que o envolvimento com o processo da RSE (responsabilidade social empresarial) se institucionalizou. O Quadro 1 apresenta os resultados de um levantamento feito nos sites de cada banco para saber o grau de adesão das propostas de responsabilidade social e ambiental às declarações colocadas pelos bancos quanto aos seus objetivos de atuação. (20)

Quadro 1: Proposta de atuação dos bancos

BANCOS	Proposta de Atuação
Banco do Brasil	Sua concepção de responsabilidade social está alinhada com a ética e o respeito com o público com os quais o banco se relaciona. Tem como objetivo influenciar a incorporação de princípios de responsabilidade social do país.
Banco Itaú	Trata a responsabilidade social como uma forma de gestão pautando-se pelo respeito ao ser humano, à diversidade e a legalidade.
Banco Bradesco	Por meio da fundação Bradesco realiza-se um importante trabalho para a sociedade promovendo ações na educação.

Fonte: (20)

Esse levantamento revela, portanto, que os bancos na sua concepção de responsabilidade social e ética, trabalham para satisfazer da melhor forma a necessidade do cliente.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo, identificar e descrever quais estratégias de marketing que as instituições estão desenvolvendo para poder alcançar seus objetivos de modo a satisfazer e fidelizar os clientes.

Através do levantamento bibliográfico realizado no início do trabalho, foi possível conhecer melhor os conceitos de marketing, clientes e fidelização.

É possível afirmar que atualmente a competitividade entre às instituições está cada vez mais acirrada pelo grande volume de clientes e ofertas de produtos.

Pelo levantamento é possível ver que o Banco do Brasil usa seu marketing em produtos de qualidade e adequabilidade, de acordo com o perfil do consumidor, investe em um relacionamento eletrônico que busca uma maior fidelização do cliente. Enquanto o Banco Itaú investe muito na relação do funcionário com o cliente presente, é uma estratégia para que o banco não perca o foco e saber qual a necessidade do cliente. Já no Bradesco foi possível destacar que a Instituição percebeu que apoiar programas sociais e socioambientais é uma estratégia de negócio, investindo em marketing social, agregando valor a sua marca, diferenciando-se da concorrência e gerando mais rentabilidade.

Os três bancos usam seu marketing sempre buscando o cliente, mesmo sendo bancos distintos, tem como objetivo a responsabilidade, o respeito e a educação na sociedade, e para se destacar é necessário que a empresa foque na performance e na gestão, almejando um grande respeito ao ser humano.

Contudo ainda é necessário que as instituições criem marketings estratégicos, tendo como motivo principal proporcionar uma maior fidelização do cliente a instituição bancária.

REFERÊNCIAS

1. Churchill, G. A.; Peter, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva 2000.
2. DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva 2003.
3. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
4. KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
5. LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
6. FERNANDES, Maria João. **Martins Marketing Relacional e Qualidade do Serviço na Satisfação do Cliente**. 2014. Disponível em: <<http://ria.ua.pt/bitstream/10773/12126/1/Dissertação.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2014.
7. KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
8. GIANESI, I. G.N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
9. ALVES, Tiago Wickstrom; FAUTH, Kátia Milena. **Estratégias de negócios dos bancos bradesco, itaú e unibanco como resposta às alterações na economia brasileira**. 2005. Disponível em: <http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/arquivos_servidor/XI_ANPEC-Sul/artigos_pdf/a4/ANPEC-Sul-A4-11-estrategias_de_negocios_.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2014.
10. KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
11. BRANDÃO, Marcelo Moll; OLIVEIRA, Fernando Rodrigues; GOLDNERELZENI, Fábio. **Marketing e Performance no Setor Bancário Brasileiro**. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Brandao-Marketing_e_Performance.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2014.

12. Revista Inovação Tecnológica, São Paulo, v.3, n. 1, p. 3-15, jan./jun. 2013 ISSN 2179-2895 **importante no relacionamento das empresas com seus clientes** (CHEN; XIE, 2004).

13. ALMEIDA, Antônio Francisco de. **Análise das Estratégias Competitivas de Quatro Bancos sob Diferentes Enfoques Teóricos**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-13.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2014.

14. Porter, M.; 1980; "**Estratégia Competitiva**"; **Livre acesso**, London

15. Mintzberg, H. e molha J.; 1985; "**É Strategias, deliberada e emergente** "; em A. David e C. Bowman (Eds.); **Leituras em Gestão Estratégica**, Macmillan, Londres

16. STREHER, Tiago Assis; CHAVES, Vera Mariza. **MARKETING NO BANCO DO BRASIL**. Disponível em: <<https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/adm/article/view/470/162>>. Acesso em: 30 ago. 2014.

17. BUENO, Regiane Gonçalves Vieira. **ANÁLISE DO COMPORTAMENTO E SEGMENTAÇÃO DE CONSUMIDORES DE PRODUTOS E SERVIÇOS BANCÁRIOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo - Regiane G. V. Bueno.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2014.

18. Banco do Brasil (Org.). **Banco do brasil**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page3,102,2681,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=1508&codigoRet=1208&bread=1&codigoNoticia=1504&codigoMenu=616>>. Acesso em: 30 jul. 2019.

19. SARAIVA, Renato Marques. **AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DO MARKETING DIRETO**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24787/000743648.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 set. 2014.

20. Ventura, E. C. F. (2005). **Institucionalizando a responsabilidade social: arranjos estruturais no campo das instituições bancárias**. In Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29. Rio de Janeiro: ANPAD.

AGRADECIMENTOS

Essa tese teve momentos que foram muito cansativos, porém em nenhum momento desanimei. Houve altos e baixos, mas com muita persistência e dedicação consegui concluir essa tarefa muito importante.

Gostaria de agradecer minha família que sempre esteve ao meu lado, me incentivando.

Agradeço ao meu professor José Humberto, orientador da tese, que me ajudou com comentários precisos.

Agradeço aos meus amigos Carlos Eduardo, Carlos Roberto, Daywison, Murilo, Danniell Anjos, entre tantos outros, que sempre estão ao meu lado, pela sua amizade contínua e ajuda na realização desse trabalho.

O meu reconhecimento sincero pelos professores durante esses quatro anos, pelos ensinamentos, pelo apoio e atenção.