

**ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO NO SEGMENTO BANCÁRIO: UM ESTUDO COM UM BANCO DO NORDESTE DO BRASIL E SEUS CLIENTES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

*RELATIONSHIP STRATEGIES IN THE BANKING SECTOR: A STUDY WITH A NORTHEAST BANK OF BRAZIL AND ITS MICRO AND SMALL BUSINESS CLIENTS*

Bruno de Freitas **MENDES**  
Universidade Federal de Pernambuco  
bruno.fm@outlook.com

Mario Rodrigues dos **ANJOS NETO**  
Universidade Federal de Pernambuco  
mariodosanjosneto@gmail.com

Marconi Freitas **DA COSTA**  
Universidade Federal de Pernambuco  
marconi\_costa@hotmail.com

Cristiane Salomé Ribeiro **COSTA**  
Universidade Federal de Pernambuco  
csrcosta@yahoo.com.br

Artigo recebido em 03/2017 – Aprovado em 12/2017

**Resumo**

O estudo do marketing de relacionamento vem sendo recorrente na literatura, mas pouco é visto sobre a percepção dos gestores e clientes sobre o que foi construído no âmbito das instituições financeiras, sendo esse o objetivo deste estudo. A pesquisa foi de natureza exploratória-descritiva, com aplicação do método de estudo de caso com um banco localizado no município de Caruaru – Pe, e com condução de entrevistas com os gestores da agência e com seus clientes, de micro e pequena empresas, sendo 8 no total, analisadas pelo método análise de conteúdo. Os resultados apresentam que, as ações realizadas pelo banco, não são percebidas na sua totalidade pelos gestores e que os consumidores possuem uma percepção diferenciada em relação as ações praticadas para manutenção do relacionamento. Entende-se que seja necessário desenvolver um trabalho de comunicação mais intenso com os clientes para que esses possam identificar e entender por completo as ações construídas.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento, Marketing Bancário, Estratégias de Marketing

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## ABSTRACT

*The study of relationship marketing has been recurrent in the literature, but little is seen about the perception of managers and clients about what was built within the scope of financial institutions, which is the purpose of this study. The research was exploratory-descriptive, with application of the case study method with a bank located in the city of Caruaru - Pe, and interviews were conducted with agency managers and their clients, micro and small enterprises, 8 in total, analyzed by the content analysis method. The results show that the actions performed by the bank are not fully perceived by the managers, and the consumers have a differentiated perception regarding the actions taken to maintain the relationship. It is understood that it is necessary to develop a more intense communication work with the clients so that they can identify and fully understand the actions built.*

**KEYWORDS:** Relationship Marketing, Marketing Banking, Marketing Strategies

## INTRODUÇÃO

A partir da década de 70, uma das principais estratégias de marketing esteve voltada, basicamente, para facilitar a troca de produtos por um valor monetário, focando as ações dessa ferramenta no estímulo à compra pelos consumidores, independentemente de serem clientes novos ou antigos (SHETH; PARVATIYAR, 2002; HUANG, 2015; VERMA; SHAMA; SHETH, 2016). Essa forma de marketing também é conhecido como Marketing de Transação e ainda é muito utilizada em situações onde os mercados estão em pleno crescimento e existe pouca interação entre o fornecedor de bens/prestador de serviços e os clientes (BAGOZZI, 1995; GRÖNROOS, 2003).

Em mercados amadurecidos, no qual a oferta supera a demanda dos produtos/serviços e há um acirramento da concorrência, a relação de troca de valor deixou de trazer os resultados esperados e passou-se então a focar nos benefícios decorrentes da retenção dos clientes atuais, baseada nas interações comprador-vendedor (VINCENT; WEBSTER, 2013). Essa abordagem, intitulada de Marketing de Relacionamento, por Leonard Berry (1983), teve por base a ideia de que não são as trocas que constituem o cerne do marketing, mas sim os relacionamentos dentro dos quais elas ocorrem (FOURNIER; DOBSCHA; MICK, 1998; HOMANS, 2013).

Em virtude dos benefícios apresentados nos estudos envolvendo o tema ao longo dos anos, tais como confiança, compromisso, qualidade no relacionamento e satisfação no relacionamento (PALMATIER et al., 2006), o marketing de relacionamento continua sendo um dos temas mais pesquisados na literatura do marketing (HUANG, 2015; VERMA, SHAMA, SHETH, 2016). Todavia, a perspectiva do relacionamento em negócios ainda proporciona muitas dúvidas decorrentes dos padrões de comportamento dos consumidores, que podem se diferenciar em relação ao tipo de mercado em que a empresa está atuando (KALE; SHRIVASTAVA, 2001). Verma, Shama e Sheth (2016) citam, por exemplo, que há muitos estudos no segmento do varejo, mas poucos e pulverizados estudos em relação a outros âmbitos de negócios.

Adicionalmente, a aplicação de fato do marketing de relacionamento dentro das organizações pode não acontecer conforme a proposta teórica, pelo que identificam Badi, Wnag e Pryke (2016), muitas vezes porque o mercado carece de um conhecimento mais apropriado sobre o funcionamento do marketing de relacionamento em relação ao tipo de negócio em que atua (SHETH; PARVATIYAR, 2002; CRONIN; BRADY; HULT, 2000). De acordo com Grönroos (2003), as empresas declaram com demasiada frequência que adotaram o marketing de relacionamento por acreditarem que seus esforços são orientados para relacionamentos e, além disso, se esquecem de investigar junto ao seu público-alvo a base para o desenvolvimento de um efetivo marketing de relacionamento.

Nesse sentido, torna-se importante compreender o processo de formação do relacionamento empresa/cliente em outros tipos de mercado que não apenas o varejo tradicional, verificando as práticas ditas por parte das empresas, mas, principalmente, entendendo a visão dos clientes sobre o que seria um relacionamento adequado (PALMATIER, 2006; ASHLEY, et al., 2011; HOMANS, 2013). Dessa forma, esse estudo busca investigar a construção do marketing de relacionamento de uma empresa do segmento bancário do ponto de vista de seus gestores e a percepção dos clientes sobre o marketing construído, de forma que possa contribuir para a evolução do conhecimento do tema na literatura do marketing.

Para realização da pesquisa, foi utilizado o Estudo de Caso, com um banco do nordeste do Brasil definido como objeto de investigação, com intuito de compreender o processo de formação do relacionamento entre esse banco e seus clientes, especificamente do segmento de micro e pequenas empresas. Entrevistas semiestruturadas com os gestores e clientes do banco foram desenvolvidas, com os dados sendo analisados pelo método de análise de conteúdo.

## **MARKETING DE RELACIONAMENTO E AS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**

O marketing de relacionamento surgiu como uma proposta de aproximar a organização de seus clientes, enfatizando a importância de estabelecer e manter relações entre compradores e vendedores (IGLESIAS, SAUQUET, MONTANA, 2011). Ao desenvolver um relacionamento mais estreito com os consumidores, as empresas se tornam capacitadas a responder com maior velocidade às mudanças no perfil dos consumidores (CHAN, 2005), além de promover uma comunicação efetiva e fomentar um compromisso mútuo, gerando como resultado confiança, relacionamento de longo prazo e trocas de valor benéficas para ambos (CHRISTOPHER et al., 2002; GRÖNROOS, 2007; GUMMESSON, 2008).

A importância da abordagem relacional nas práticas de marketing é reconhecida pela maior parte da literatura existente sobre o tema (por exemplo, SHETH, PARVATIYAR, 2002; CHAN, 2005; BERRY, 1995). Entretanto, Gronroos (2003) atenta que, para que o marketing de relacionamento traga importantes resultados, de modo a atender, lucrativamente, os objetivos das partes envolvidas, torna-se necessário identificar o processo de relacionamento entre as empresas e os clientes de forma que programas

possam ser estabelecidos, mantidos e fortalecidos a longo prazo (CRONIN, BRADY, HULT, 2000; HENNIG-THURAU, GWINNER, GREMLER, 2002; HUANG, 2015).

Nesse sentido, Gronroos (2003) sugere que as práticas estabelecidas pelo marketing de relacionamento, para serem efetivas, precisam ser percebidas pelos consumidores e esses precisam se envolver nas atividades construídas pelas empresas. Muitas empresas reconhecem a importância de ações de marketing de relacionamento, e até declaram que seus esforços de marketing são orientados para o relacionamento, porém não se asseguram de que os clientes veem as coisas do mesmo modo (HENNIG-THURAU, GWINNER, GREMLER, 2002; AGUSTIN, SINGH, 2005). Além do mais, empresas acreditam que uma forma clara de definir quando um relacionamento se desenvolveu é aferindo a quantidade de compras do cliente na empresa, não sendo esse um bom método, pois há muitas razões para um cliente continuar comprando a um mesmo fornecedor, apesar de estar insatisfeito em seu relacionamento (GRÖNROOS, 2003).

Ribeiro, Hildebrand e Saliby (1999), sugere três diferentes níveis de marketing de relacionamento que podem ser praticados pelas empresas. No primeiro nível são oferecidos incentivos financeiros com o intuito de alcançar a fidelização do cliente. A adoção de programas de desconto para compras repetidas é um bom exemplo de ações gerenciais neste nível. No nível intermediário, o relacionamento é sustentado por barreiras sociais compreendidas como obstáculos ao rompimento da relação, tais como a personalização e customização (ROCHA; LUCE, 2006), como, por exemplo, chamar os clientes pelos nomes, prover o atendimento sempre pelo mesmo representante da empresa e disponibilizar serviços adicionais. No terceiro, e mais elevado nível de relacionamento, a empresa busca oferecer valores que não serão facilmente ofertados por outro provedor de serviços, que possuem um alto valor para os clientes, e que são importantes para a resolução de seus problemas. É a partir deste nível que se desenvolvem relacionamentos de parceria (SOUZA NETO; MELLO, 2009).

Por outro lado, Yoganathan Jebarajakirthy e Thaichon (2015), citam que os consumidores respondem com seis componentes comportamentais às ações de marketing de relacionamento desenvolvidas pelas empresas, sendo esses a confiança, o vínculo, a comunicação, os valores compartilhados, a empatia e a reciprocidade. Sendo esses componentes podendo ser suscitados pelos elementos tangíveis (design, características e pacotes de produto) quanto pelos intangíveis (nome da marca, percepção de qualidade e reputação da empresa) identificados nas atividades do marketing de relacionamento (MUDAMBI, 2002; BRUN, DURIF, RICARD, 2014).

Para Grönroos (1994), o marketing de relacionamento parece ser extremamente apropriado para as empresas de serviço. De acordo com Agustin e Singh (2005), as características intrínsecas do setor de serviços, como variabilidade do desempenho e intangibilidade, podem induzir os clientes a avaliarem negativamente os serviços prestados. Conforme Yoganathan, Jebarajakirthy e Thaichon (2015), instituições bancárias, por estarem incluídas nas instituições de serviço, também podem ser beneficiar dos resultados positivos da construção dos relacionamentos com clientes. Clientes de pequenos negócios, por exemplo, têm foco no relacionamento devido à necessidade contínua por crédito, que está no coração do relacionamento bancário (DURVASALA et al., 2004).

Muitas instituições bancárias têm implementado práticas de marketing de relacionamento, como o suporte de serviço, com o intuito de contribuir para criação da sua identidade, que ajudam a diferencia-las uma das outras (PAPASOLOMOU; VRONTIS, 2006; NDUBISI, 2007). Essa diferenciação, segundo Shaalan et al. (2013), protagonizada por uma experiência favorável para o consumidor, pode preveni-las de uma potencial mudança para um banco rival, aumentando o seu valor e no alcance na identidade para suas marcas. O fortalecimento da marca, assim como a comunicação para seus clientes, terá um direto impacto sobre a consolidação da marca e da identidade do banco (SWEENEY; SWAIT, 2008). Entretanto, trabalhos como os de Papisolomou e Vrontis (2006), Swait (2008) e Yoganathan Jebarajakirthy e Thaichon (2015), focam seus estudos sobre a marca em si, não abordando se as ações construídas pelos bancos para o marketing de relacionamento são, de fato, percebidas pelos seus colaboradores e seus consumidores (ASHLEY et al., 2011; VERMA, SHAMA, SHETH, 2016), que é o objetivo desse estudo. Nesse intuito, a próxima seção apresenta o desenho da pesquisa que busca atender ao objetivo apresentado para esse estudo.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo de pesquisa, que busca investigar o ponto de vista dos gestores e clientes sobre o marketing de relacionamento construído por uma empresa do segmento bancário, optou-se por uma pesquisa do tipo qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, com intuito de obter informações acerca das percepções dos consumidores sobre o tema, utilizando-se o método de Estudo de Caso, no qual foi escolhido um banco localizado no nordeste do Brasil e especialista em financiamento de projetos para micro e pequenas empresas. Yin (2005) argumenta que este método permite ao pesquisador uma melhor compreensão de aspectos singulares do fenômeno do objeto de estudo. Realizou-se inicialmente um levantamento bibliográfico do tipo Desk Research, para definição dos construtos e das dimensões desses, procedimento que permitiu uma maior compreensão dos conceitos pertinentes ao tema da pesquisa.

O estudo é considerado de coorte seccional simples (transversal) (HUBERMAN, MILES, 2002; MCDANIEL, GATES, 2003), com a coleta de dados realizada durante o mês de maio de 2016, e com o uso de um roteiro de entrevistas semiestruturadas, com a coleta ocorrendo em dois momentos: primeiro, com os gestores do banco, sendo um gerente geral, dois gerentes de negócios e uma analista bancária, e; segundo, com os seus clientes, sendo quatro no total (pessoas jurídicas). Em virtude do número de agências existentes no nordeste do banco em análise, a agência selecionada foi a localizada na região do Agreste de Pernambuco, mais precisamente em Caruaru, em virtude da facilidade de acesso aos gestores (gerente geral, gerentes de negócios e analistas bancários) e pela importância econômica que representa para a região, pelo polo de confecção existente. Os clientes foram escolhidos pelo método de julgamento, por comporem a população definida neste estudo, e pela disponibilidade em participar da entrevista (MALHOTRA, 2004). Não foi adotado nenhum critério específico para seleção do ramo de atuação das empresas participantes, uma vez que as atividades dos clientes são bastante diversificadas, conforme foi repassado pelos gestores da

agência. Por exigência dos entrevistados, o nome da agência e a identidade de todos os respondentes serão mantidas no anonimato.

As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos, foram gravadas, transcritas e separadas por categorias para procedimento da análise, conforme indica a teoria da análise de conteúdo (BARDIN, 2009), técnica utilizada neste estudo para análise dos dados. Dessa forma, seguiu-se as orientações de Bardin (2009), em relação as fases do processo de análise de conteúdo: a definição da problematização, os objetivos (pré-análise); destaque e palavras associadas ao tema em estudo, através da identificação de núcleos de sentido (codificação); classificação dos elementos de análise em categorias existentes sobre o tema (categorização), e; análise e interpretação.

Para validação dos dados com o intuito de evitar possíveis vieses, já que se trata de uma pesquisa qualitativa e depende da perspectiva do pesquisador, foi utilizado o procedimento denominado validação de face, no qual os dados foram apresentados para outros pesquisadores da área (DENZIN; LINCOLN, 1994). Assim como também foi desenvolvido o procedimento denominado triangulação, no qual foram utilizados como referência os elementos observados e anotados no material de apoio, os dados transcritos e a avaliação de outros pesquisadores. Esse procedimento viabiliza uma compreensão mais abrangente do tema objeto da pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 1994). Na seção a seguir, apresenta-se os dados analisados.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da utilização da análise de conteúdo, as respostas das entrevistas foram analisadas e agrupadas em eixos temáticos, para facilitar as análises e a compressão das respostas (BARDIN, 2009), conforme as informações que se seguem.

### Eixo Temático I: Compreensão acerca do conceito de marketing de relacionamento

Nesse eixo temático, foram reunidas, palavras, frases, conceitos que refletissem as informações acerca do conhecimento dos entrevistados sobre o marketing de relacionamento, sendo importante para entender a percepção sobre as ações desenvolvidas pelo banco. Palavras e frases como gerenciamento direto com o cliente, fidelização, visitando o cliente e conhecendo as necessidades dos clientes foram encontradas como definidoras do conceito sobre marketing de relacionamento pelos clientes, uma das considerações apresentadas por Iglesias, Sauquet e Montana (2011). A visão associada a fidelização e a satisfação dos clientes, o que vai ao encontro da proposição de Ribeiro, Hildebrand e Saliby (1999) e Badi, Wnag e Pryke (2016). Alguns trechos das entrevistas foram transcritos para explanação:

“...é o gerenciamento diretamente com o cliente, é o cara a cara com o cliente, é o dia-a-dia do cliente, é o olho-no-olho do cliente, o acompanhamento do cliente de perto, individual.” (Gerente Geral).

“...É a fidelização, né! O marketing maior é a fidelização... é você atender os clientes na medida do possível deixando eles satisfeitos” (Gerente Negócios 1).

“...um estreito... um estreito relacionamento com o cliente. Está sempre presente, visitando sempre o cliente, buscando saber quais são suas necessidades e tentar atendê-lo melhor, e atendê-lo com tempestividade” (Gerente de Negócios 2).

“...é a questão de você manter um relacionamento com o cliente para acabar fidelizando o cliente... Tem que tá ali presente sempre tendo um contato mais próximo do cliente, isso acaba fidelizando-o, evitando que ele procure por seus concorrentes” (Analista Bancária).

O conteúdo apresentado se aproxima do que descreveram Souza Neto e Mello (2009) e Homans (2013), em relação a criação de valor ao citar ações que as empresas podem desenvolver para evitar a migração dos clientes para os seus concorrentes. Dessa forma, o entendimento sobre o que significa o marketing de relacionamento para os gestores do banco entrevistados vai ao encontro ao que propõe a teoria, apresentada no referencial deste trabalho. A criação e o fortalecimento desta relação consolidam os componentes relevantes para o tema em pesquisa, tais como confiança e comprometimento.

#### Eixo Temático II: Percepções acerca da importância do marketing de relacionamento

Nesse eixo temático, são apresentadas informações extraídas dos relatos dos entrevistados que definem a percepção destes sobre a importância do marketing de relacionamento para a manutenção do relacionamento entre ofertantes e clientes dos serviços. Saber os desejos e as ansiedades dos clientes; ficar satisfeito com você; ter um relacionamento bem enraizado; diferenciação; não trocar por outra instituição foram algumas características encontradas nos relatos dos entrevistados que definiram a percepção dos entrevistados sobre a importância do marketing de relacionamento, indo ao encontro sobre o que Durvasala et al. (2004) comentam (DURVASALA et al., 2004). Alguns relatos foram transcritos para explicar a identificação do tema.

“...é de grande importância, porque sem... o marketing de relacionamento você não tem como... saber os desejos e as ansiedades dos clientes... (e) ir além dos desejos dos clientes, não só satisfazê-lo, mas buscar, pesquisar o que ele verdadeiramente... quer..., e é de grande importância para as micros e pequenas empresas” (Gerente Geral).

“...eu acho..., que a maior aplicabilidade, é justamente você conquistar a fidelização do cliente. É ele ficar satisfeito com você, é ele, muitas vezes não procurar um concorrente, porque tá satisfeito com você” (Gerente de Negócios 1).

“...Se você não tiver um relacionamento bem enraizado, bem seguro, você não consegue fazer negócios, porque outros concorrentes vão a frente e oferecem produtos mais rápido e mais competitivos” (Gerente de Negócios 2).

Parece haver um consenso entre os autores da área sobre a importância do conhecimento adquirido pelas empresas sobre as necessidades, desejos e aspirações do cliente, constituindo a primeira etapa para o desenvolvimento do marketing de relacionamento (BERRY, 1995; HENNIG-THURAU, GWINNER, GREMLER, 2002, 2002;

HOMANS, 2013). Os relatos dos entrevistados da agência ressaltam o que Sweeney e Swait (2008) comentam em relação a importância de se desenvolver um marketing de relacionamento, mas que fortalecem o questionamento de Grönroos (2003) e Badi, Wnag e Pryke (2016), sobre para quem de fato o marketing de relacionamento está sendo desenvolvido. Segundo esse autor, a diferenciação da concorrência pode ser entendida como um dos resultados positivos da construção de um relacionamento com os clientes, mas não como a principal importância.

#### Eixo Temático III: Entendimento das práticas voltadas para o relacionamento

As práticas relacionadas ao marketing de relacionamento protagonizadas pelo banco em análise foram entendidas pelos respondentes como sendo a segmentação de clientes, considerada pelo gerente geral da agência a principal ferramenta adotada pelo banco para o desenvolvimento de relacionamentos fortes; “cliente consulta”, que é uma espécie de SAC (Serviço de atendimento ao cliente) do banco; a propaganda como meio de divulgação do trabalho realizado pelo banco, e; a visita de rotina, identificadas nas frases “vão aos municípios”, “tratar de negócios” e “visitar os clientes e prospectar novos clientes”. Tais comentários estão inclusos nas ações de suporte ao cliente, conforme citam Papasolomou e Vrontis (2006) e Ndubisi (2007). Entretanto, segmentar os clientes nas agências bancárias tem sido mais referenciado na literatura como uma ação do marketing geral da organização do que no estímulo e continuidade dos programas de marketing de relacionamento (KONDO et al., 2002; NEGRETTO, 2007; BADI, WNAG, PRYKE, 2016). Alguns trechos transcritos estão apresentados abaixo:

“...A segmentação é uma, e... ainda engatinhando, o ‘cliente consulta’” (Gerente Geral).

“...O banco tem... propagandas em tv... que seria... uma boa ferramenta... só que eu acho que muito reduzida” (Gerente de Negócios 1).

“...O banco como não pode ter agência em cada cidade. Tem os seus gerentes de negócios, que periodicamente vão aos municípios, tratar de negócios e visitar os clientes e prospectar novos clientes. Então essa é uma das ferramentas muito fortes do banco” (Gerente de Negócios 2).

“...A questão de manter contato telefônico, que aqui tem, ...pra evitar que o cliente venha aqui na agência. Eu acho que isso tá mais voltado pra aquela questão do relacionamento... O gerente ir a empresa, visitar, quando tá precisando de alguma coisa pra assinar... Isso também tá voltado pra aquela questão do relacionamento” (Analista Bancária).

#### Eixo Temático IV: Contribuição do marketing de relacionamento para o desempenho da empresa

Como uma das contribuições do marketing de relacionamento é o fortalecimento da identidade da marca e a diferenciação dos concorrentes (YOGANATHAN; JEBARAJAKIRTHY; THAICHON, 2015), tornou-se importante identificar a percepção dos

respondentes em torno dos resultados positivos para o desempenho da empresa. Dentre as respostas dos entrevistados, o fato de o marketing de relacionamento contribuir para aproximar o cliente da instituição pelo favorecimento a fidelização foi uma das mais comentadas. Segundo os respondentes, ao procurar o cliente novo, o banco aumenta seu investimento na comunicação, mas sua ida ao banco é incerta. O cliente antigo já está na empresa, o que, de certa forma, dá uma garantia do uso dos serviços do banco. Reter os atuais clientes é objetivo precípuo do marketing de relacionamento (HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002). Também foram encontrados elementos que corroboram com a literatura vigente em termos de diferenciação da concorrência ao ser mencionada a palavra “prioridade” como um dos benefícios da construção do marketing de relacionamento (PAPASOLOMOU, VRONTIS, 2006; NDUBISI, 2007; YOGANATHAN, JEBARAJAKIRTHY, THAICHON, 2015). Alguns relatos ajudam a apontar essas considerações da análise.

“...Na hora que você acompanha seu cliente, você fideliza seu cliente... Você busca ter um relacionamento, que nós chamamos, one-to-one, um pra um, mas forte com o cliente, então há uma... cumplicidade, uma fidelização... A gente esquece, as vezes, do cliente antigo e vai buscar o cliente novo... O gerente tem que tá muito atento a... gerenciar o antigo cliente fazendo um bom acompanhamento” (Gerente Geral).

“...Essa política de ir ao município, de visitar a praça, ela é importante para os clientes daquela região que não tem uma agência física. Ele vai ter a oportunidade, através do relacionamento com o Gerente de Negócios, de discutir cara a cara seus projetos” (Gerente de Negócios 2).

“...Com certeza! Contribui positivamente, e muito! Ajuda muito!... essas ações do Banco fazem com que os clientes deem prioridade ao banco” (Analista Bancária).

#### Eixo Temático V: Indicação dos pontos fortes das práticas adotadas

Foi possível identificar comentários bem diversos entre os entrevistados, palavras como a segmentação, o despertar do cliente, a visita e o atendimento diferenciado, protagonizado pelas taxas e programas diferenciados e pelo leque de opções disponíveis aos clientes, foram apresentados nos relatos dos respondentes. É possível inferir que o gerente de negócios 2 e a analista bancária convergiram em relação as suas respostas, ao considerar as diferentes opções de serviços oferecidos pelo banco como ponto forte, considerando que o cliente pode encontrar um que se encaixe nas suas necessidades. Assim também citaram os clientes do banco entrevistados. Para esses, as taxas diferenciadas em relação as praticadas no mercado é um dos pontos mais citados pelos clientes entrevistados que influenciam positivamente a manutenção de seu relacionamento com o banco. Para corroborar isso, os clientes usaram, em sua maioria, palavras como “taxas diferentes” e “valores cobrados para clientes diferentes”.

“...o que o banco faz bem é a questão da segmentação. É uma coisa que tá sendo bem trabalhada é a questão da segmentação. Isso já é um bom começo!” (Gerente Geral).

“...o que ele faz bem é a questão da visita, de comparecer ao cliente, de atender o cliente com taxas diferenciadas e programas específicos, que traz benefícios ao micro e pequeno empreendedor” (Gerente de Negócios 2).

“...ele procura deixar claro ao cliente quais são as opções... Ele (o banco) tem um leque de opções grande, então o cliente... pode escolher, de modo que... não fica restrito a uma operação” (Analista Bancária).

“O ponto forte é a taxa...a taxa pra mim é diferente pelo tempo que to no banco...eu acho que é...pelo menos é o que gerente diz” (cliente 1).

A literatura sobre o tema mostra que os clientes enxergam uma gama muito maior de benefícios do que apenas os relacionados a oferta de produtos e serviços. Resultados encontrados a partir dos trabalhos de Barnes (1994), Bendapudi e Berry (2002), Berry (1995) e Gwinner, Gremler e Bitner (1998), mostram que os clientes buscam benefícios de três tipos: benefícios de confiança, sociais e de tratamento diferenciado (ou especiais). Aliado a isto, está o desenvolvimento de produtos/serviços para nichos específicos. Como apresentado nesse eixo, os clientes foram mais sucintos em suas respostas ao comentar apenas os valores de taxas diferenciadas, para identificar o ponto forte das ações de relacionamento praticadas, demonstrando que esses estão mais propícios a avaliarem o que é tangível do que o intangível, em relação ao tratamento diferenciado, o que vai de encontro ao que se propõe a teoria (BADI; WNAG; PRYKE, 2016).

#### Eixo Temático VI: Indicação das dificuldades na implementação das práticas e no fortalecimento do relacionamento

Com relação as dificuldades na implementação das práticas e no fortalecimento do relacionamento, palavras como falta de um bom sistema de controle de dados, falta de orientação, falta de parcerias, baixa capilaridade, número de agências reduzido e disponibilidade do próprio clientes foram utilizadas para justificar o posicionamento em relação a questão. Nesta resposta, percebe-se o reconhecimento da fragilidade da preparação prática e teórica dos gestores no que se refere ao marketing de relacionamento, existindo a necessidade de maior investimento por parte do banco neste campo. Berry (1995) mostra que esse é um problema da maioria das organizações, ao dizer que o marketing de relacionamento, do ponto de vista de práticas gerenciais, encontra-se no estágio de introdução do seu ciclo de vida. A baixa “capilaridade” do banco se refere ao pouco número de agências em relação aos municípios atendidos, e a falta de correspondentes bancários, que supram parte do deficiente número de agências. Já a a disponibilidade do próprio cliente foi citada como sendo a falta de vontade do próprio cliente para ter um relacionamento mais próximo com o banco. Alguns relatos foram transcritos abaixo:

“...pra você fazer um Marketing de Relacionamento bem feito, você tem que ter um bom sistema de controle de dados, ...e não tem. Porque não tem? Primeiro, falta de T.I., e segundo, falta de pessoas preparadas... Eu acho que o banco hoje... dá um treinamento muito superficial de marketing de relacionamento em todos os cursos” (Gerente Geral).

“... a capilaridade que é muito pequena... A falta de parcerias do Banco no tocante a ...agências correspondentes” (Gerente de Negócios 1).

“...nem sempre o cliente tem disponibilidade pra você tá tendo um contato com ele... Nem sempre ele, também, quer ter um contato maior” (Analista Bancária).

Os comentários de Grönroos (2003) e Badi, Wnag e Pryke (2016), podem ratificar esse ponto de vista, ao dizer que, nem todos os clientes estão interessados em relacionamento. Além do mais, certos tipos de clientes de bancos preferem uma abordagem baseada na tecnologia, pois não querem ou não sentem necessidade de manter um relacionamento mais pessoal.

As opiniões dos funcionários do banco são ratificadas pelas respostas dos clientes entrevistados, abaixo transcritas.

“...Muitas vezes as coisas são travadas com uma burocracia, as vezes, até desnecessária” (Cliente 1).

“...O fortalecimento da empresa com o mundo externo pra você poder se envolver melhor com o banco... Você aprimorar a sua empresa pra ela se adequar ao sistema do banco... Eu acho que o banco poderia eliminar um pouco mais da burocracia, e preparar melhor, também, os funcionários junto ao próprio sistema” (Cliente 2).

“...Uma das dificuldades... é falta de recursos humanos” (Cliente 3).

“...Eu acredito que a única coisa que impede esse relacionamento ser maior é, talvez seja a ausência de alguns postos de atendimento em muitas cidades” (Cliente 4).

Ausência de alguns postos de atendimento, falta de recursos humanos e uma preparação melhor dos funcionários foram identificadas nas respostas dos clientes e contribuem para reforçar os problemas relacionados ao desenvolvimento de ações de relacionamento pelo banco, assim como os gestores também comentaram. Adicionalmente, a burocracia também foi uma palavra bastante presente para definir dificuldades na implementação das práticas e no fortalecimento do relacionamento. Os clientes 1 e 2, por exemplo, acreditam que o Banco poderia diminuir um pouco mais sua burocracia na análise das solicitações de crédito, o que ocasiona uma demora na comunicação ao cliente sobre a sua aprovação ou não, e acaba por ressaltar a falta de preparo em se comunicar eficazmente com cliente. A falta de um planejamento mais adequado acaba por corroborar o que Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) e Agustin e Singh (2005) e Verma, Shama e Sheth (2016) argumentam sobre a ausência de percepção dos clientes em relação às ações de relacionamento praticadas pelas empresas.

Eixo Temático VII: Opinião sobre as ações que poderiam ser adotadas para fortalecer os relacionamentos

Com relação a esse eixo temático, foram observados pelos respondentes algumas possibilidades de melhorias, que podem ser resumidas em três tópicos: melhorar a

qualidade do T.I. e aproximar o banco dos clientes, seja aumentando o número de funcionários ou seja construindo parcerias, assim como se apresentam em alguns relatos:

“...Buscar parcerias com... entidades, pra ter ramificações... Eu acho que é importante, o Banco... se mostrar mais, se apresentar mais, ser mais agressivo. Eu acho que o que eu posso fazer é atender as necessidades do cliente, dentro do possível, porque é com isso que você vai deixar o cliente satisfeito.” (Gerente de Negócios 1).

“...Intensificar cada vez mais as visitas, fazer, vamos dizer assim, parcerias com outras instituições, a exemplo, das casas lotéricas que já fazem com a Caixa Econômica... Manter sempre contato com o cliente pra ele não ficar perdido, pensando: o Banco esqueceu de mim” (Gerente de Negócios 2).

“...Têm clientes que gostam de tá aqui na agência, ...e tem aqueles que não, ...então o Banco tem que adotar medidas diferentes, ele não pode tratar do mesmo jeito esses dois clientes... Ele (o banco) tem que ter uma estratégia diferenciada, tem que ir atrás mesmo, não só esperar o cliente vir até o banco” (Analista Bancária).

Esses elementos foram considerados muito importantes para, inclusive, eliminar os problemas relatados no tópico anterior, em relação a falta de agências para atender todos os clientes e a necessidade de aumento das visitas. Dessa forma, a intensificação das visitas e a construção de parcerias são ações identificadas capazes fortalecer o relacionamento com os clientes e deixando-os satisfeitos. Aqueles clientes que não mantêm um contato pessoal com a agência, que preferem, sempre que possível, resolver os problemas utilizando ferramentas de autoatendimento, evitando a interação com seus gerentes, podem se beneficiar das visitas realizadas na própria empresa, o que corrobora com a necessidade de deslocamento do banco até os seus clientes, identificadas pelos outros respondentes. Segundo Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), o sucesso do marketing de relacionamento está intimamente ligado ao desempenho, atitudes e compromisso demonstrados pelos funcionários de uma empresa no exercício de suas atribuições. Entretanto, Oliver (1999) e Petrick (2004) ressaltam o cuidado que se deve tomar para esse perfil de consumidor, porque há aqueles que simplesmente não estão interessados em relacionamento.

#### Eixo Temático VIII: Expectativas da obtenção de vantagens em um relacionamento

Os respondentes identificaram como vantagens obtidas a partir do desenvolvimento de um relacionamento o aumento na quantidade e qualidade dos clientes, o aumento da adimplência, a satisfação e a confiança dos clientes, a divulgação do banco pelos clientes, o crescimento em conjunto dos clientes e do banco e a fidelização. Dessa forma, segundo a percepção dos gestores do banco, as vantagens corroboram com o que vem sendo observado na literatura, a melhoria da qualidade do relacionamento, clientes mais satisfeitos e fortalecendo a confiança no relacionamento, sendo esse último um dos pressupostos para a fidelização dos clientes (HENNIGTHURAU, 2002; BERRY, 1995). Segundo Tam (2000), por um lado a empresa deve constantemente

buscar satisfazer as necessidades de seus clientes por meio de uma adequada oferta de valor, por outro os clientes devem se manter leais, consumindo continuamente os produtos/serviços da empresa e indicando-os a outros clientes.

“...Grandes vantagens! Primeiro, aumentar a sua quantidade e a qualidade de clientes... Segundo, ter o cliente... mais adimplente, mais segmentado, mais confiante... e aumentar os negócios... Aumentando seus negócios você aumenta o seu lucro” (Gerente Geral).

“...Em primeiro lugar eu espero ver o cliente satisfeito, divulgador dos nossos serviços, da nossa marca... Mais lucro!” (Gerente de Negócios 1).

“...O maior benefício que nós esperamos quando atendemos o cliente é que ele cresça e o Nordeste cresça junto com ele, ...e que o Banco cresça, também, junto com seus clientes. Então é uma mão onde todos cresçam” (Gerente de Negócios 2).

Entretanto, do ponto de vista dos clientes, a principal vantagem dos programas de relacionamento dos bancos está relacionada à concessão e diferenciação das taxas de juros dos créditos bancários, para financiar o crescimento contínuo da empresa, conforme os comentários abaixo:

“...A maior vantagem é essa: de crescer junto. Saber que você pode contar, que... você pode investir, ampliar sua empresa” (Cliente 1).

“...Com relação a parte financeira, né? O crescimento da empresa, né? Questão de financiamento de máquinas e insumos” (Cliente 2).

“... Quando a gente procura o Banco a gente tá em busca de linhas de crédito com juros... relativamente baixos” (Cliente 3).

“...A vantagem de juros baixos” (Cliente 4).

A percepção dos consumidores diferenciam das dos gestores do banco, sobre programas de relacionamento, fazendo o primeiro focar mais na perspectiva financeira, algo que é tangível, do que na perspectiva intangível, conforme apresentam os teóricos do tema em relação ao seu principal benefício, como apresentaram Yoganathan Jebarajakirthy e Thaichon (2015), corroborando com o que Gronroos (2003) e Ashley et al. (2011) comentam a acerca da diferença de percepção entre clientes e empresas ofertantes de serviço em torno das ações de relacionamento com os bancos.

Eixo Temático IX: Indicação dos fatores que podem levar ao término do relacionamento

As perguntas foram realizadas apenas para os clientes, porque entende-se que são esses que definem se um relacionamento terá continuidade ou não (OLIVER, 1999; PETRICK, 2004; ASHLEY et al., 2011; VERMA, SHAMA, SHETH, 2016). Nesse sentido, os clientes citaram informações referentes a falta de atenção e ao aumento no valor dos juros. Apesar de não terem cogitado a saída do banco para outro concorrente, os respondentes atribuíram a esses dois elementos a possibilidade de migrar de banco.

Isso leva a crer que apesar das limitações do Banco em manter um relacionamento satisfatório com seus clientes, a maioria deles percebe os benefícios recebidos como sendo maiores que os custos incorridos e o que o seu inverso seria um fator motivacional para o término do relacionamento (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002). Relatos transcritos confirmam essa percepção dos clientes.

“...Eu acho que talvez a falta de atenção do Banco com a empresa, né? Eu acho que o Banco possui condições de aumentar a relação” (Cliente 2).

“...Difícil, né! Só se houvesse um incidente, aí, alguma coisa que realmente nos deixasse, assim, chateado” (Cliente 3).

“...Nenhum! Hoje eu não deixaria não, porque o banco é um apoio muito bom que a gente tem, o preço do dinheiro é baixo, um jurozinho bom” (Cliente 4).

Eixo Temático X: Compreensão acerca da satisfação, comprometimento, confiança e lealdade

Com relação a satisfação com o banco, os clientes citaram a questão burocrática e a falha humana como elementos que não garantem uma satisfação maior com o banco, já que aumentam a demora no atendimento das solicitações, especialmente para os que não estão plenamente satisfeitos com o banco, como é o caso do cliente 1, 2 e 3.

“...O único entrave é a burocracia... que eu acho que eles poderiam rever... Comércio é isso... É bolsa de valores dentro de 30 segundos você pode perder um negócio... A burocracia tá demais! (Cliente 1).

“...Existe uma besteirinha aí, mas superável, porque onde existe humano, existe falha, tanto de minha parte, quanto da instituição” (Cliente 2).

“...Poderia ser melhor né? Como eu disse que existe essa questão... de cadastro, né? Que há uma exigência muito grande diferentemente de outros bancos” (Cliente 3).

“...Veja bem, pra gente ficar satisfeito é preciso que a gente esteja... tendo uma vantagem né? Então, se eu estou tendo vantagens que me favorecem, ...então eu tô satisfeito, e o banco tem. (Cliente 4).

Apenas um correntista não fez comentários negativos acerca de sua satisfação, o cliente 4, mas que, caso o banco aumentasse sua taxa de juros, provavelmente ficaria insatisfeito. Nesse caso, é possível identificar elementos tangíveis e intangíveis nos comentários dos clientes ao citarem questão relacionada a sobre como a satisfação plena deveria ser alcançada pelo programa de relacionamento do banco (YOGANATHAN; JEBARAJAKIRTHY; THAICHON, 2015).

Para identificar o nível de comprometimento dos clientes com o banco, perguntou-se se eles se sentem comprometidos no relacionamento com o banco. Todos responderam afirmativamente. Os clientes entendem como comprometimento com a instituição, o pagamento de suas obrigações em dia. É isso que eles acreditam que o banco espera deles ao entrar num relacionamento. O cliente 4 foi além ao dizer que possui um “compromisso moral”, com o banco.

“...Eu estou assim... uma semana antes, eu já tô pensando em pagar o boleto do banco” (Cliente 1).

“...O compromisso é aquele de cumprir com minhas obrigações ao pé da letra... Saber que eu estou sendo bem visto, lá! Eu acho que existe uma troca de interesses” (Cliente 2)

A confiança também foi uma palavra presente nos comentários dos clientes ao responderem se confiavam nos serviços do banco e nos seus gestores. Todos os correntistas afirmaram que confiavam tanto na instituição, quanto nos gestores que a representam.

“... Confio... Até prove o contrário... Não conheço nada que diga o contrário. Não é o maior Banco do país, nós sabemos que ele tá bem abaixo de outros grandes bancos” (Cliente 3).

“...Com certeza! Sólida, confiável... se você confia no Banco você tem confiar no Banco como um todo, não é? Então a gente tem que confiar nos gestores também” (Cliente 4).

Para verificar o nível de lealdade dos clientes em sua relação com o banco, perguntou-se se eles defenderiam o banco ao escutar alguém criticá-lo. Os clientes responderam, enfaticamente, que sim. Também foi perguntando sobre recomendação do banco por parte dos clientes para outros empresários, obtendo-se uma resposta afirmativa de todos os respondentes.

“...IGUAL UMA VACA ATRÁS DE BEZERRO NOVO! Defendo na hora. Pode ter certeza.” (Cliente 1).

“...Sim defenderia... Criei um laço não somente de trabalho, mais também de amizade” (Cliente 2).

“...Dentro dos meus conhecimentos, do que eu sinto do que eu conheço do banco, eu defenderia. Dentro das minhas convicções eu defenderia” (Cliente 3).

“...imediatamente! Defenderia sim, com certeza” (Cliente 4).

“...recomendaria, sim. É um Banco bom de se trabalhar, tirando essas dificuldades, né? Mas, ainda vale a pena, principalmente nessa região onde nós estamos, né?” (Cliente 3).

“...Com certeza! Tenho recomendado sempre. As vezes os amigos tão aqui aperreados e tal – meu amigo vá lá no banco, e você resolve seu problema” (Cliente 4).

Segundo Tam (2000), a lealdade e a propaganda boca a boca positiva são os resultados finais de um marketing de relacionamento aplicado de forma eficaz. Dessa forma, acredita-se que o fato do cliente defender o banco ao ouvir críticas direcionadas à instituição demonstra o desenvolvimento de fortes vínculos relacionais, que representam um alto nível de lealdade (VERMA; SHAMA; SHETH, 2016). Adicionalmente, de acordo com a teoria vigente sobre o marketing de relacionamento, a construção de um relacionamento com o cliente começa bem antes do cliente decidir adquirir os produtos/serviços da empresa (RAGGIO et al., 2014). É importante a conscientização dos gestores de bancos, de que esse relacionamento começa mesmo antes deste negócio ocorrer. Antes do primeiro contato com um banco, o cliente já tem formada, em sua mente, uma imagem de solidez, confiabilidade e segurança da instituição (THUNMAN, 1992; ASHLEY et al., 2011). Ao propagar positivamente a

imagem da empresa para outros potenciais clientes, nesse caso o boca a boca, pode contribuir ainda mais para solidificar as ações de relacionamento construídas pelo banco

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias com foco no relacionamento podem colaborar na criação de um diferencial competitivo para as empresas e elevar a competitividade da mesma no mercado em que atua, mantendo os clientes cada vez mais fiéis, no qual a troca por outro prestador de serviço ou ofertante de produto não se torne opção do mesmo. Desta forma, o marketing de relacionamento passou a ser utilizado como ferramenta gerencial para criação de vantagem competitiva (PETRICK, 2004). Entretanto, as ações focadas no marketing de relacionamento devem ser percebidas pelos consumidores para serem efetivas (VERMA; SHAMA; SHETH, 2016).

Dentro desse contexto, insere-se o banco em estudo, que, como instituição do ramo financeiro, necessita desenvolver um contato mais estreito com seus clientes, para que, assim, possa alcançar sua lealdade. Nesse sentido, a investigação teve como foco analisar a percepção dos gestores, assim como dos clientes, do programa de marketing de relacionamento desenvolvido pelo banco, com o intuito de contribuir com a investigação em torno do tema nas instituições bancárias. O principal achado desse estudo está em corroborar com a perspectiva de Gronroos (2003) em torno da percepção dos clientes sobre o marketing de relacionamento construído pelas empresas. Entende-se, a partir dos resultados da pesquisa, que os consumidores possuem uma percepção diferenciada dos gestores da instituição bancária em relação as ações praticadas para manutenção do relacionamento com os clientes.

Com relação aos gestores do banco, alguns comentários observados alinham a percepção desses com a teoria do marketing de relacionamento, conforme literatura identificada neste trabalho, citando, por exemplo, alguns elementos presentes nas ações de relacionamento do banco, como o atendimento ao cliente, a fidelização, a realização de visitas aos clientes, assim como identificados por Iglesias, Sauquet e Montana (2011). Entretanto, o foco das respostas dos gestores ficou concentrado na perspectiva tangível do pós-venda e foi de encontro ao que se preconiza na literatura em torno dos elementos envolvidos na construção o marketing de relacionamento (BERRY, 1995; HENNIG-THURAU, GWINNER, GREMLER, 2002; HOMANS, 2013). O que acabou por influenciar como os gestores percebem as ações de relacionamento dentro do banco em investigação, limitando-se a identificar elementos como segmentação, contato com o cliente e propaganda como ações de relacionamento construídas com a perspectiva de aumentar a vantagem competitiva frente a concorrência.

De fato, a vantagem competitiva pode ser uma consequência plausível de resultados positivos para tais ações (PAPASOLOMOU, VRONTIS, 2006; NDUBISI, 2007), mas é importante ter em mente que o principal foco do marketing de relacionamento dentro das empresas é o cliente e o principal resultado a ser alcançado deve ser a fidelização (GRONROOS, 2003; VERMA, SHAMA, SHETH, 2016). Essa limitação identificada nos comentários dos gestores pode ser derivada da falta de preparo técnico, já que o

corpo de funcionários de nível superior detinha um conhecimento mais abrangente sobre o tema do que funcionários de nível inferior. A melhoria do relacionamento entre os colaboradores do banco deve ser objeto das políticas e diretrizes traçadas pelo ambiente de gestão de pessoas.

Com relação aos clientes do banco, a diferença na percepção desses sobre o que aborda a teoria foi maior. Os respondentes focaram suas respostas em termos de benefícios financeiros obtidos nas ações desenvolvidos pelo banco para o marketing de relacionamento. De fato, a diferença entre as taxas bancárias construídas pela segmentação proveniente da alta gestão faz parte da ação de relacionamento do banco, mas a percepção dos clientes apenas na taxa bancária representa uma dificuldade de disseminação das informações de relacionamento pelo banco. Dessa forma, os seis elementos apresentados por Yoganathan Jebarajakirthy e Thaichon (2015), não foram identificados nos relatos dos respondentes.

Elementos como confiança, qualidade, comprometimento, o vínculo, a comunicação, os valores compartilhados, a empatia e a reciprocidade foram apresentados quando os clientes responderam questões relacionadas a esses temas, e não ao abordar informações sobre o marketing de relacionamento. Potencialmente, os consumidores não tenham percebido que esses elementos estejam entrelaçados as atividades de marketing de relacionamento propriamente dita, o que corroboraria com os achados de Ashley et al. (2011). Já que esses componentes podem ser suscitados pelos elementos tangíveis (design, características e pacotes de protuso) e intangíveis (nome da marca, percepção de qualidade e reputação da empresa) identificados nas atividades do marketing de relacionamento (MUDAMBI, 2002), cabe a instituição propagá-los de forma mais eficiente para os clientes.

Adicionalmente, sugere-se que esse trabalho seja replicado em futuros estudos, de cunho quantitativo-descritivo, através da aplicação de um instrumento de coleta de dados, que permitirá mensurar os conceitos de marketing de relacionamento adotados pela agência, objeto de estudo, e demais praças de atuação do banco.

## REFERÊNCIAS

AGUSTIN, Carla; SINGH, Jagdip. Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges. *Journal of Marketing Research*, v. 17, p. 96-108, 2005

ASHLEY, C.; NOBLE, S. M.; DONTU, N.; LEMON, K. N. why customers won't relate: obstacles to relationship marketing engagement. *Journal of Business Research*, v.64 (7), p.749-756, 2011.

BADI, S.; WANG, L.; PRYKE, S. Relationship marketing in Guanxi networks: a social network analysis study of Chinese construction small and medium-sized enterprises. *Industrial Marketing Management*, 2016.

BAGOZZI, R. Reflections on relationship marketing in consumer markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 272-277, 1995.

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- BERRY, L. Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- BRUN, I.; DURIF, F.; RICARD, L. E-relationship marketing: A cognitive mapping introspection in the banking sector. *European Journal of Marketing*, v. 48, n. 4, p. 572-594, 2014.
- CHAN, Joseph O. Toward a Unified view of customer relationship management. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, p. 3238, 2005.
- CRONIN JR., J. Joseph; BRADY, Michael K.; HULT, G. Tomas M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, v. 76, n. 2, p. 193-217, 2000.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publication, 1994.
- DURVASALA, Srinivas; LYSONSKI, Steven; MEHTA, Subhash; TANG, Buck Peng. Forging relationships with services: the antecedents that have an impact on behavioral outcomes in the life insurance industry. *Journal of Financial Services Marketing*, v. 8, n. 4, p. 314-326, 2004
- FOURNIER, S; DOBSCHA, S; MICK, D. Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, v. 76, p. 42-51, 1998.
- GRÖNROOS, Christian. *Services Management and Marketing*. 2nd, Ed. England: Wiley, 2003.
- HAIR JR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HENNIG-THURAU, T. GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, v. 4, n. 3, p. 230-247, 2002.
- HOMANS, G. C. *The Human Group* (vol. 7). New York, NY: Routledge, 2013.
- HUBERMAN, Michael A.; MILES, Matthew B. *The Qualitative Researcher's Companion*. Sage Publications: London, 2002.
- HUANG, M. The influence of relationship marketing investments on customer gratitude in retailing. *Journal of Business Research*, v. 68, p. 1318-1323, 2015.

IGLESIAS, O.; SAUQUET, A.; MONTAÑA, J. The role of corporate culture in relationship marketing. *European Journal of Marketing*, v. 45 (4), p. 631 – 650, 2011

KALE, S; SHRIVASTAVA, S. Relationship marketing theory for consumer markets: suggestions for an alternative ontological and epistemological perspective. Working Paper, 20 p, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada. 4 ed. Bookman, 2004.

McDANIEL, Carl; GATES, Roger. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Thomson, 2003.

MELLO, S; LEÃO, A; SOUZA NETO, A. O "papel" dos encontros de serviço na formação e na manutenção de relacionamentos. *Gestão.org*, v. 2, n. 1, p. 50-64, 2004.

NEGRETTO, R. J. Fidelização de clientes bancários: marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade. Trabalho de conclusão do curso (especialização em Administração) – Programa de Especialização Gestão de Negócios Financeiros, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2007.

OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, v. 63, p. 33-44, 1999.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.

PETRICK, James F. The roles of quality, value, and satisfaction in predicting cruise passengers' behavioral intentions. *Journal of Travel Research*, vol. 42, p. 397-407, may 2004.

RAGGIO, R. D.; WALZ, A. M.; GODBOLE, M. B.; GARRETSON J. A. Gratitude in relationship marketing: Theoretical development and directions for future research. *European Journal of Marketing*, v. 48, n. 2, p. 2-24, 2014.

RIBEIRO, Á.; HILDEBRAND, C.; SALIBY, P. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 31-41, 1999.

ROCHA, A.; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas do marketing de relacionamento. *Revista de Administração de Empresas*, p. 87-93, 2006.

SHAALAN, A.; REAST, J.; JOHNSON, D.; TOURKY, M. E. East meets West: Toward a theoretical model linking guanxi and relationship marketing. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 12, p. 2515-2521, 2013.

SHETH, J; PARVATIYAR, A. Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 3-16, 2002.

SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Barry. Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, v. 66, p. 15-37, 2002.

SOUZA NETO, A.; MELLO, S. B. Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 31-41, 2009.

STAKE, Robert E. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

TAM, J. L. M. The effects of service quality, perceived value and customer satisfaction on behavioral intentions. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, v. 6, n. 4, p. 31-43, 2000.

VERMA, V.; SHARMA, D.; SHETH, J. Does relationship marketing matter in online retailing? A meta-analytic approach. *Journal of the Academic Marketing Science*, v. 44, p. 206–217, 2016.

VICENT, N. A.; WEBSTER, C. M. Exploring relationship marketing in membership associations. *European Journal of Marketing*, v. 47, n. 10, p. 1622-1640.

YIN, Robert. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4ª ed. Bookman, 2010

YOGANATHAN D.; JEBARAJAKIRTHY, C.; THAICHON, P. The influence of relationship marketing orientation on brand equity in banks. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 26, p. 14-22, 2015.