

## **Marketing e Performance no Setor Bancário Brasileiro**

### **Autores**

**MAARCELO MOLL BRANDÃO**

FUCAPE

**FERNANDO RODRIGUES OLIVEIRA**

FUCAPE

**FÁBIO GOLDNER**

FUCAPE

**ELZENI SILVA GOLLNER**

FUCAPE

### **Resumo**

Segundo Meidan (1982); Kotler (2000); Rust, Zeithaml e Lemon (2001); Gordon (1998), e Ribeiro (2004); Neto (2003) investimentos em marketing aumentam a rentabilidade da empresa quando estão em sintonia com os objetivos do negócio. O objetivo do negócio é aumentar seu valor e a sua rentabilidade. Este trabalho é um estudo exploratório de evidência do aumento da performance – índices de rentabilidade - via marketing para o setor bancário brasileiro. Analisou-se a relação entre as variáveis investimento em marketing, ROE, ROA, Margem Operacional e Margem Líquida de seis bancos que atuam no Brasil no período de 1999 a 2004 (estes bancos representam 62% dos ativos do setor no ano de 2003). Os índices de rentabilidade são usados como *proxys* para a geração de aumento de performance: melhores índices de rentabilidade seriam gerados com o investimento em marketing. Como resultado conclui-se que existe correlação negativa entre investimento em marketing e os índices de rentabilidade no Setor Bancário brasileiro, colocando a prova algumas das verdades discutidas no mercado e abrindo a discussão sobre a performance das estratégias de marketing.

### **1. Introdução**

A internacionalização dos negócios, a abertura econômica, e o interesse das empresas multinacionais nos novos mercados estão impulsionando no Brasil estudos em estratégia, marketing e performance dos investimentos em marketing antes feitos apenas nos países desenvolvidos.

Estratégias de marketing como Marketing Social, Marketing Cultural, Marketing de Relacionamento, além das Estratégias embasadas no composto de marketing são estratégias usadas na busca de diferencial de mercado (KOTLER, 2000). Investimentos em marketing podem gerar melhor imagem da marca quando os bancos investem em vínculos emocionais, causas sociais, culturais, e esportivas. Outro tipo de investimento em marketing é o focado na 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.

Mais duas alternativas de investimento em marketing são o marketing de relacionamento e o desenvolvimento de posicionamento de marca direcionado para um público específico com comunicação diferenciada, ou para posição de destaque (liderança) através de intensiva comunicação de massa (MEIDAN, 1982; KOTLER, 2000). O marketing de relacionamento tem o foco na segmentação e potencialização dos melhores clientes com menores gastos promocionais e incremento na rentabilidade de cada venda, promovendo

relacionamento de longo prazo com os clientes mais rentáveis da empresa. (RUST, ZEITHAL, LEMON, 2001; GORDON 1998)

Ainda pode-se citar a orientação de marketing institucional ou Marketing Societal (KOTLER, 2000), um misto de investimento em imagem da marca e relacionamento com clientes e outros stakeholders. O objetivo geralmente é a criação de valores éticos, atitude positiva da sociedade e dos clientes, e consciência da força da marca que atinja toda sociedade, ou grande parte dela.

Segundo Damke e Pereira (2004), o Setor Bancário brasileiro sofreu alterações que o tornaram mais competitivo. O investimento em expansão dos serviços, aumento de escala, e estratégias de marketing são aparentes 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.

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

Rust, Zeithal, Lemon (2001) avaliam o impacto financeiro dos investimentos em marketing do ponto de vista do EVA (Valor Econômico Adicionado). Entendem os investimentos em marketing como investimentos de capital que melhoram o valor do cliente para a empresa. Eles propõem um modelo que avalia o retorno sobre a qualidade, preço, conveniência, propaganda, valor da marca, retenção e ética. Meidam (1982) discute um modelo para avaliação de estratégias de marketing de seguros embasado em métricas objetivas e subjetivas relacionando lucro líquido, vendas, número de distribuidores diretos e indiretos, retorno de segmentos diferentes de clientes, análise do tamanho dos concorrentes, market share e capacidade da equipe de vendas e marketing.

Diante da relevância das pesquisas sobre estratégia de marketing com o intuito de criar vantagem competitiva no setor, esse trabalho pretende buscar evidências de ganhos em performance para empresas que investem em marketing. O objetivo principal é relacionar o investimento em marketing com os índices de rentabilidade dos bancos brasileiros, identificando se existe relação entre investimento em marketing e a melhora dos índices de rentabilidade dos bancos brasileiros pertencentes a amostra pesquisada.

O trabalho foi organizado em uma introdução, que trata de uma visão do estudo da estratégias de marketing e de performance dessas estratégias para criar vantagem competitiva. Em seguida, uma breve apresentação de características do setor bancário e mudanças ocorridas nos últimos anos. Depois, é feita uma discussão teórica sobre estratégia e marketing. Por fim, é apresentada a metodologia de pesquisa empírica, os resultados da mesma, e conclusões.

## **2. Setor Bancário**

O setor bancário tem características que devem ser destacadas para efeito de estudos de mercado. É uma indústria de serviços e por sua natureza difere de outras indústrias

manufatureiras. Meidan (1982), caracteriza o setor de seguros de forma interessante, que se assemelha ao setor bancário. Essa caracterização é relevante para o setor bancários nos pontos listados a seguir.

Para ele, as diferenças distintivas dos serviços de seguros, que se assemelham ao setor bancário, segundo a visão deste autor, são:

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

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

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

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

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

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

7. *Competição*. Como será mais discutido, a competição neste setor é agressiva, onde os pequenos bancos já foram adquiridos por instituições maiores, ou definiram bem seus segmentos e estão se especilizando para atende-los. Os bancos nacionais enfrentam uma concorrência acirrada de instituições estrangeiras. A necessidade de busca por novos clientes, e a maior importância da própria operação do negócio em detrimento de outros ganhos fizeram os bancos buscarem a todo custo a diminuição de despesas, e o ganho de escala. O mesmo tempo precisam diferenciar seus produtos para segmentos mais exigentes. Segundo dados da Federação Brasileira de Bancos (2003), houve uma concentração de capital no mercado, promovendo a criação de marcas com maiores participações de mercado, tanto de forma segmentada como no varejo como um todo. A concentração se deu em conjunto, ou provocada pela entrada no país de bandeiras estrangeiras. Os bancos estrangeiros entraram comprando marcas existentes, e os maiores bancos nacionais também cresceram através da aquisição de bancos estatais e pequenas bandeiras do setor.

No caso do setor bancário brasileiro, mais uma característica, que poderia até fazer parte do item sete (competição) é o impacto da globalização como a seguir.

8. *Impacto da Globalização*. A mudança na política macroeconômica do Brasil, reduzindo a inflação, fez desaparecer os ganhos inflacionários dos bancos e revelou as ineficiências operacionais do Setor Bancário. Brito, Batislella e Fama (2004) citam Troster, que destaca fatores que contribuíram para a transformação do setor bancário, além dos já

citados, como os impactos das crises externas e as novas exigências regulatórias. O setor bancário enfrentou os eventos externos e internos dos anos 1990. Merece destaque à abertura do mercado, a busca da estabilidade, a desregulamentação de diversos setores e o programa de privatização, que culminaram numa onda de fusões. (BRITO, BASTITELA e FAMA 2004).

Ainda segundo Brito, Batistella e Fama (2004), os ganhos de escala então se tornaram importantes no sentido que possibilitam a ampliação da base de clientes e do volume de negócios, gerando uma maior possibilidade de diluição dos custos e despesas fixas.

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

A performance das empresas no setor bancário pode depender de várias questões: fatores econômicos que levam todo o setor a uma maior rentabilidade, fatores legais, políticos, que também poderiam influenciar todo o setor, influência das estratégias escolhidas, e ainda estratégias de marketing que estruturam as relações da empresa com o mercado e passam imagem e informações para o mesmo. Diante da realidade da manutenção de posicionamento que tragam performance mais positiva no setor, o presente trabalho pretende evidenciar relação positiva relevante entre investimento em marketing e a melhora de índices de rentabilidade dos bancos participantes da amostra.

## **2. Referencial Teórico – Estratégia; Marketing e Performance**

É importante definir conceitos como estratégia, marketing, estratégia de marketing e performance. No que tange a estratégia, foi escolhida a visão baseada em recursos (DAY, 1999), e a orientação aplicada ao mercado de seguros de Meidam (1982). Como estratégia de marketing definiu-se a visão de Meidam (1982) e Kotler (2000) como referências. Performance foi definida pelos conceitos de Padoveze (2000) e Neto (2003).

Estratégia são decisões críticas que definem os objetivos e a posição da empresa segundo Meidam (1982). Posição de mercado é melhor definido por Porter (1999), para o qual estratégia é obter performance melhor do que os concorrentes, gerando vantagem competitiva através da posição de mercado definida pela empresa – diferenciação, baixo custo, ou enfoque – e a melhor gestão das capacidades estratégicas alinhadas a posição desejada.

Em 1979, Porter, no artigo “Como as forças competitivas moldam a estratégia”, ao falar de duas das forças do seu modelo, fornecedores e compradores poderosos, diz que a vantagem competitiva pode existir quando seu produto é exclusivo, diferenciado ou quando você desenvolve custos relevantes de mudança, criando vínculos com esses clientes. “Os custos de mudança são custos fixos enfrentados pelo comprador ao trocar de fornecedor.” (PORTER, 1999, p.37).

Mello e Marcon (2002), Vasconcelos e Brito (2004), Rezende e Urdan (2004), desenvolveram pesquisa fundamentada na tradição da Organização Industrial baseados em Porter (1999), oferecendo parâmetros sobre as rentabilidades anormais das empresas para os principais setores da economia brasileira nos últimos quinze anos. Esses autores evidenciaram a existência da vantagem competitiva, conquistada através das estratégias genéricas: diferenciação, menor custo e enfoque (PORTER 1999).

Na mesma linha, Perin e Sampaio (2004) observaram que no setor eletroeletrônico a orientação para o mercado é mais relevante para a melhor performance empresarial do que o porte da empresa. Eles definiram orientação para o mercado como: geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta mais rápida ao mercado. Porte empresarial como: número de funcionários, número de unidades produtivas e faturamento médio mensal. E ainda a performance empresarial como uma medida através da taxa de crescimento de vendas, lucratividade e desempenho geral. Esses resultados evidenciam a heterogeneidade da busca de vantagem competitiva no Brasil.

A estrutura competitiva do setor bancário vem se modificando, devido ao grau de concentração e internacionalização e fazendo com que estratégias que valiam antes não tenham mais a mesma efetividade. O setor busca diferencial competitivo via todas as estratégias genéricas, e diante disto os seus participantes acabam usando de variadas estratégias de marketing para se diferenciarem no mercado. Quais estratégias são mais eficazes nesse setor? E se estas estratégias criam vantagem competitiva para os bancos? Essas perguntas permeiam a discussão de estratégia no setor.

A influência do marketing como ferramenta estratégica nas empresas é evidenciada por Day (1999), através da responsividade com os clientes, ou estratégias de imagem, relacionamento, serviços e produtos direcionados para segmentos de clientes específicos.

Day (1999) incrementa a teoria de Porter (1999) sobre estratégia, reforçando alguns pontos relevantes. O primeiro ponto que merece destaque é a relação do valor da marca e relacionamento com clientes com a estratégia. Day escreve que a estratégia natural nesse caso é a de responsividade ao cliente. Ao discutir as vantagens, trata da avaliação de vantagem orientada para o cliente. Segundo essa visão a análise baseia-se no detalhamento de benefícios e na satisfação relativa do cliente para a empresa, a fim de identificar as ações necessárias para assegurar novas vantagens. Ainda indica que a orientação fica mais evidente em indústrias fragmentadas, onde existem numerosos concorrentes que tentam estabelecer uma posição distinta em um mercado altamente segmentado. Ela também é encontrada em indústrias intensivas em serviços tais como os bancos, onde os novos serviços são facilmente imitados, todos participantes têm o mesmo custo de capital. Nesses casos a prova da satisfação e da fidelidade contínuas do cliente é mais significativa do que a fatia do mercado.

Alday e Pinochet (2004), destacam Pringle e Tompson; Crurchill e Perter; Etzel, Walker e Stanton como referências que afirmam e corroboram a visão de Kotler desenvolvida acima. Ainda citam Richers (2000), que insere o conceito de marketing comunitário, destacando o marketing social, cultural e ecológico, como formas de marketing que apelam para aquilo que o indivíduo valoriza além do consumo de bens.

Marketing e suas estratégias podem ser definidas segundo a visão do “valor do cliente”, ou a construção de uma estratégia para aumentar o valor do cliente. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) definem valor do cliente como a conexão de fatores acionáveis. Num primeiro instante influenciam o valor da marca para o cliente, em seguida definem o valor do valor e com a continuidade da relação entre a marca e o cliente, estabelecem o valor de retenção da marca para com o cliente. Esses fatores acionáveis juntos, coordenados, aumentam o valor do cliente. Esta é uma forma nova de entender a lucratividade das organizações. Como um dos itens diz respeito ao valor criado com a continuidade da relação entre clientes e empresa, a lucratividade de uma venda pode não vir até o terceiro mês desta relação, e assim não dando aos acionistas da empresa o resultado de curto prazo desejado. Porém, se retornarmos a visão de investimentos de capital, o valor presente líquido das estratégias de marketing, segundo “valor do cliente” tendem a ser maiores a longo prazo.

Ribeiro (2004) apud Richers, traz uma definição de marketing como sendo a necessidade de “entender e atender o mercado” e amplia a visão de conceito para o entender e atender definitivamente o cliente. O marketing vem trabalhando essa orientação, mas nem todas as empresas que aplicam esse conceito parecem atingir seus objetivos de rentabilidade. Estas empresas não conseguem praticar o aspecto fundamental do processo de marketing: “estar direcionado para a lucratividade da organização” (RIBEIRO, 2004, p.51).

Contudo, a orientação de marketing que deveria atender a estratégia das empresas parece, em muitos casos, não o fazer. Para este trabalho, tomaremos estratégia como busca e sustentação de vantagem competitiva, no sentido de alcançar a esperada rentabilidade com vantagens competitivas sustentáveis.

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

A visão de Kotler, Ian Gordon (1998), define o marketing de relacionamento como: “[...] o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender” (GORDON, 1998, p. 16). Ele ainda reconhece a importância de aprender com clientes a criar o valor que cada um deseja, admitindo que esses valores não será exclusivos para eles.

Stanton (1999), confirmando Gordon (1998), mas mostrando uma preocupação abrangente com o tema marketing de relacionamento, questiona a importância dada à propaganda, questionando a construção de relacionamento através dela, “[...] é uma interação contínua entre comprador e vendedor” (GORDON, 1998, p. 20).

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

Meidan (1982) identifica para a indústria de seguros que as seguradoras devem desenvolver suas estratégias de marketing do ponto de vista de dois tipos de estratégias. O primeiro tipo são as estratégias de crescimento – expansão geográfica; penetração de mercado; estratégias para novos mercados e; estratégias de diminuição de custos. Essas estratégias normalmente requerem da empresa as seguintes informações:

- a. Qual é o tamanho da expansão desejada?
- b. Quais produtos ou serviços poderiam ser desenvolvidos para o novo market share?
- c. Que mudanças seriam necessárias nos canais de distribuição e vendas?
- d. Quais seriam os controles necessários, as metas, as políticas?

O segundo tipo de estratégia são as competitivas, que dizem respeito ao posicionamento de marketing das empresas – líder, seguidor, desafiante e estratégia de nicho.

As estratégias definidas pela empresa necessitam de um alinhamento com a estratégia corporativa. Para Meidan (1982) estratégia corporativa significa a estratégia de negócio, ou segundo Porter (1999), da Unidade Estratégica de Negócio.

Toda estratégia de marketing necessita de um Plano estratégico de marketing. A estratégia de marketing segundo Meidan (1982) passa por quatro estágios como no quadro a seguir.

<b>Estágios</b>	<b>Elaboração</b>
1. Identificação do Target de mercado	Segmentação dos consumidores, missão, classes sociais, riscos, posição geográfica
2. Formulação dos Objetivos de Marketing	Satisfação dos consumidores, necessidade de retorno das vendas, lucro, nível de risco, performance do departamento
3. Construção de cenários	Análise de macroambiente
4. Alocação de recursos (produto, distribuição, promoção, preço)	Padrão de serviços e oferta de produtos, escolha e gerência de canais, promoções e imagem, política de preços, pacotes e de descontos

Figura 1. Quadro adaptado de Meidan (p.389, 1982)

Ainda segundo Meidan (1982) O Plano estratégico de marketing efetivo para estratégias de marketing na indústria de seguro passa pelo seguinte processo para ser elaborado: 1. Análise do ambiente externo; 2. Análise do ambiente interno; 3. Avaliação das condições ambientais; 4. Formulação de alternativas de estratégia; 5. Avaliação das alternativas; 6. Seleção ou decisão da melhor alternativa; 7. Preparação do plano de marketing; 8. Implementação do plano; 9. Monitoramento e controle dos resultados do plano.

Os controles dos objetivos de marketing podem ser organizados como aqueles que mensuram a lucratividade, e os que mensuram o volume, rotatividade dos produtos e serviços (MEIDAN, 1982). O primeiro trata dos canais de vendas, territórios trabalhados, produtos e segmentos de mercado. O segundo altera a ordem de importância anterior, colocando primeiramente os produtos, e seguindo com os mercados e territórios, segmentos de clientes, e canais. As duas formas de mensuração não são excludentes e sim, complementares.

Porter (1999) apresenta uma idéia focada no ambiente competitivo, onde as empresas devem ler como as forças competitivas podem influenciar seus negócios e buscar diante dessa leitura a melhor posição de mercado. Promovem melhorias na sua situação através de mudanças estratégicas. Essas mudanças podem ser conquistadas através do aumento dos preços de mudança dos compradores ou na diferenciação dos produtos, ou ainda no foco da empresa em menores custos, possibilitando atuar como preços reduzidos no mercado.

O modelo proposto por Kaplan e Norton (2004) se baseia em quatro perspectivas: perspectiva financeira; perspectiva do cliente; perspectiva dos processos internos e; perspectiva de aprendizado e crescimento. Segundo os autores, a perspectiva do cliente define a proposição de valor para os clientes-alvo. A grande contribuição desses autores é a preocupação com o mapeamento de como fazer a estratégia. Eles apontam o alinhamento entre as perspectivas como umas das principais causas de sucesso de estratégias.

Kaplan e Norton (2004) defendem a idéia de que os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relação de causa e efeito. Também afirmam que os resultados financeiros são alcançados com a satisfação dos clientes-alvo.

Ainda em Kaplan e Norton (2004), encontramos alguns indicadores para o acompanhamento, do ponto de vista da perspectiva do cliente, dos resultados de uma estratégia bem formulada e implantada são: 1. Satisfação dos clientes; 2. Retenção dos clientes; 3. Conquista de clientes; 4. Participação de mercado; 5. Participação dos clientes.

A mensuração dos resultados vem se tornando essencial na área de marketing. Alguns trabalhos foram encontrados na linha de uma mensuração mais empírica e financeira dos ganhos através do relacionamento com clientes. Muitos deles usam o LTV (*Lifetime Customer Value*) para demonstrar os ganhos com a fidelização e o desenvolvimento dos clientes mais

lucrativos (Pereira, 2004; Peres e Freitas, 2003 *apud* Paiva, 2004). Esses autores encontram evidências desses ganhos, através das declarações de gerentes e clientes envolvidos.

A rentabilidade, segundo Padoveze (2003) e Neto (2003) pode ser resumida no quadro a seguir da seguinte forma:

<b>Indicadores de Rentabilidade</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Conceito</b>	<b>Parâmetro</b>
Margem Operacional	$L. \text{ operacional} * 100 / \text{Receita Operacional Líquida}$	Lucro operacional percentual obtido em cada venda	Setorial/ produto. Quanto maior, melhor. Deve ser associado ao giro do ativo
Margem Líquida	$L. \text{ Líquido após o IR} * 100 / \text{Receita Operacional Líquida}$	Lucro final percentual obtido em cada venda	Setorial/produto. Quanto maior, melhor. Deve ser associado ao giro decapital próprio
Rentabilidade do Ativo – Bruta (ROA)	$L. \text{ Operacional} * 100 / \text{Ativo Total}$	Representa a capacidade operacional de geração de lucro antes dos impostos e juros	Setoria/produto. Quanto maior, melhor. Deve ser associado ao giro do ativo
Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE)	$L. \text{ Líquido Final} * 100 / \text{Patrimônio Líquido}$	Representa a remuneração do capital próprio. Indicador final de rentabilidade	Libor, Prime, TJLP. Entre 12% e 15% é considerado bom, abaixo, fraco, e acima, ótimo

Figura 2. Quadro adaptado de (PADOVEZE p. 436, 2003)

Os índices de rentabilidade se relacionam com os índices de Lucratividade e Posicionamento de Meidan (1982), na medida em que utilizam as mesmas informações geradas pela empresa. A base para a avaliação de performance são o Lucro Líquido dividido por clientes ou segmentos, a receita de produtos e serviços geral ou segmentada, e os ativos envolvidos direta e indiretamente em cada linha de produtos na venda e relacionamento para diferentes tipos de clientes.

Meidan (1982) sugere um modelo de avaliação de performance das estratégias de marketing, que corroboram com a visão de Padoveze (2003), e Neto (2003).

<b>Áreas chaves p/ Avaliação de performance</b>	<b>Tipo de análise (objetiva/subjetiva)</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Mensuração quantitativa</b>
1. Lucratividade	Objetiva	Sistema	Lucro Líquido do mercado/total de produtos, ou grupos de produtos vendidos; Lucratividade por segmento; Número de Canais/Lucratividade por vendedor.
2. Posição de mercado	Objetiva	Agentes, vendedores, parceiros	Vendas absolutas; tendências; market share; número e tamanho dos concorrentes.
3. Liderança de produto	Subjetiva	Executivos internos	Ranking das Políticas de produtos e serviços oferecidas pelas seguradoras. Escala de satisfação dos consumidores
4. Performance de pessoal de vendas	Subjetiva	Avaliações de desempenho	Nível de qualificação; agentes promotores; reciclagem.

Figura 3. Quadro adaptado de (MEIDAN p. 402, 1982)



Cooper e Kaplan (p.363-382, 1994), tratam das informações distorcidas de custos de marketing geradas pela contabilidade. O tratamento de despesas de marketing como despesas gerais dificultam a alocação das mesmas a clientes e produtos. Eles defendem um sistema de custeio de marketing baseado em atividades. Esta visão está de acordo com Meidan (1982), no sentido da melhor alocação dos custos para a avaliação da performance das estratégias de marketing dos negócios.

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

Uma das mudanças percebidas com o novo cenário competitivo são as novas formas de atendimento e distribuição dos serviços. Com o advento dos serviços via Internet e a maior conveniência de horário e localização dos pontos de atendimento eletrônico, os bancos estão diversificando seus serviços conforme dados da Federação Brasileira de Bancos (2003).

É relevante relacionar o marketing e suas estratégias com a melhoria de performance dos bancos na medida que o setor está a algum tempo, devido as questões já citadas usando estratégias de marketing de forma intensiva, desta forma investindo seus recursos financeiros, operacionais e pessoais na intenção de obter resultados. Ribeiro (2004) define que: “O aspecto fundamental do processo de marketing é ele estar direcionado para a lucratividade da Organização, referindo-se apud Kotler (2000, p. 45)”.

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

### 3. Metodologia

Esse estudo sobre estratégia e marketing no setor bancário parte da questão proposta: Existe relação entre o investimento em marketing e a performance dos bancos que atuam no Brasil? Para responder a esta questão, foram adotadas as metodologias de pesquisas exploratórias, levantamento de dados e pesquisa quase-experimental. Performance será avaliada, como já definido na seção anterior, através dos índices de rentabilidade de Padoveze (2003).

A metodologia de análise utilizada foi o modelo analítico de *panel data* com *pooled*. A hipótese deste trabalho foi construída baseada nas seguintes variáveis apresentadas na Figura 4 abaixo. Estas variáveis contábeis e financeiras foram utilizadas no intuito de mensurar a performance dos bancos em relação ao investimento de marketing realizado.

INV (Investimento em Marketing)	Todas as despesas com propaganda, publicidade, comercialização de serviços e seguros e marketing.
Índices de Rentabilidade: - Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE); - Rentabilidade do Ativo (ROA);	Todos os índices são variáveis dependentes do Investimento em marketing, e as variáveis de controle.

- Margem Líquida (ML); - Margem Operacional (MO).	
SELIC, PIB percapita, Taxa de deflação (IND) e Câmbio (CAMB).	Variáveis de controle que podem afetar todo o setor bancário.

Figura 4. Significados dos Parâmetros

Na figura 4 também são apresentadas quatro variáveis de controle, pois esse setor é muito influenciado pelos choques nacionais e internacionais da economia, ciclos econômicos e a variação de renda da população. O uso destas variáveis, PIB per capita e taxa anual da Selic, c-bond, e taxa de inflação se faz necessário para a maior veracidade dos resultados da regressão entre investimento em marketing e os índices de rentabilidade dos bancos.

A seleção da amostra foi realizada com base na lista de bancos cadastrados na Federação Brasileira de Bancos em dezembro de 2004, considerando aqueles que divulgaram nos seus relatórios anuais as informações necessárias para a pesquisa. O período utilizado foi de 1999 a 2004. Os bancos escolhidos foram: Unibanco; Banco do Brasil; Itaú; Bradesco; Caixa Econômica Federal; Banco Santander. Utilizaram-se os resultados consolidados dos bancos. Os bancos escolhidos representam em torno de 62% do total de ativos do setor.

Esta pesquisa foi realizada na seguinte ordem de procedimentos metodológicos:

1. Definição da amostra. Foram listados os seis maiores bancos brasileiros segundo metodologia já citada.

2. Foi construído um Painel com as informações de Investimento em Marketing, Taxa da Selic acumulada de cada ano desde de 1999 a 2004, além do PIB per capita destes anos, taxa de deflação para o ano de 1999 e câmbio. Foram utilizados os valores dos balanços e demonstrações de resultados consolidados deflacionados para o ano de 1999. A deflação é importante para a verificação mais confiável da relação entre as variáveis e para evitar distorções nos resultados.

3. Em seguida, o Investimento em Marketing, Taxa de Selic anual, PIB per capita anual, câmbio e taxa de deflação foram tratadas como variáveis independentes e os índices de rentabilidade como variáveis dependentes, uma de cada vez, para testar o nível de relação entre elas. Utilizou-se o método de mínimos quadrados no modelo analítico de *panel data* para a regressão. O modelo escolhido para o *panel data* foi o de *Pooled Lead Squares*. Foram aplicados teste t de variância, F para significância e o teste de Durbin-Watson para autocorrelação.

O teste de Durbin-Watson “É um teste simples e um dos mais utilizados ainda hoje. Porém sua utilização é válida apenas para a verificação da existência de autocorrelação com padrão auto-regressivo de 1º ordem.” (VASCONCELLOS, ALVES, p. 113, 2000). Ainda segundo esse autor, não há autocorrelação quando d está entre 0 e aproximadamente 2.

As hipóteses estatísticas analisadas no estudo são:

H1: Existe relação positiva entre IMKT e Margem Operacional dos bancos que atuam no Brasil.

H2: Existe relação positiva entre IMKT e Margem Líquida dos bancos que atuam no Brasil.

H3: Existe relação positiva entre IMKT e ROA dos bancos que atuam no Brasil.

H4: Existe relação positiva entre IMKT e ROE dos bancos que atuam no Brasil.

#### 4. Resultados

Encontrou-se dificuldade para obter os dados referentes a investimentos em marketing. A solução foi buscar nas Notas Explicativas dos balanços divulgados, via Relatório Anual das empresas contidas na amostra. A falta de padrão e a não obrigatoriedade da divulgação desses dados de forma explícita nos balanços e nas notas explicativas podem ser considerados as principais dificuldades do estudo. Estas dificuldades impossibilitaram a construção de uma amostra maior que pudesse dar mais consistência aos resultados encontrados para uma inferência para todo o setor.

Após análise inicial dos dados foi possível apurar a estatística descritiva da amostra. Considerou-se para a amostra 62 observações, sendo seis bancos, em seis anos, com a análise do investimento em marketing e ROE, ROA, Margem Líquida e Margem Operacional para cada banco. Cada uma das variáveis foi, separadamente avaliada. Para cada ano foram analisados o PIB e a Selic acumulada, Câmbio, Taxa de deflação. Consideraram-se 62 observações para a utilização do *panel data*, em períodos anuais de 1999 a 2004. É relevante ressaltar a falta de dados, principalmente na Caixa Econômica.

A Tabela 1 apresenta a estatística descritiva das variáveis. A distribuição dos dados, considerando as diferenças entre as médias e os desvios padrões caracterizam distribuições normais para as variáveis estudadas.

**Tabela 1 – Estatística descritiva**

Estatística descritiva	Média	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo
<b>PIB percapita</b>	9485,17	151,85	9743,00	9245,00
<b>SELIC</b>	18,21	2,93	23,02	15,15
<b>Câmbio</b>	2,52	0,60	3,53	1,79
<b>Índice de deflação 1999</b>	1,39	0,31	1,85	1,00
<b>INV.MKT deflacionado 1999</b>	349165,01	168631,53	690784,25	141805,54
<b>Margem Líquida</b>	9,05	4,82	20,96	1,63
<b>Margem Operacional</b>	10,80	8,59	29,83	-16,76
<b>ROE</b>	15,71	13,41	46,94	1,31
<b>ROA</b>	2,37	1,87	7,38	-2,98

Na tabela 2 são apresentados os resultados do *panel data* da regressão entre ROA e as variáveis PIB, INV, SELIC, IND, CAMB. É relevante destacar que, em ordem crescente, os coeficientes individuais significantes são INV, IND. Sendo que IND, ou taxa de deflação tem um coeficiente positivo em relação a seu grau de influência na variação do ROA com significância de 0,0802. Já o INV, ou Investimento em Marketing tem coeficiente negativo, mesmo que pequeno, a uma significância de 0,0104. Como  $d = 1,5784$ , pode-se afirmar que não há autocorrelação de 1º ordem.

**Tabela 2 – Resultados de *Panel data* ROA**

Variável dependente: ROA?				
Variáveis	Coefficientes	Erro Padrão	t-Estatístico	Probabilidade
<b>INV?</b>	-2.85E-06	1.11E-06	-2.574374	0.0125
<b>IND?</b>	2.377441	0.296443	8.01989	0
<b>R2 - ajustado</b>	0.181237	S.D. dependent var		1.852482
<b>Durbin-Watson stat</b>	1.442981	Prob(F-statistic)		0.000331

Na tabela 3 são apresentados os resultados do *panel data* da regressão entre ROE e as variáveis PIB, INV, SELIC, IND, CAMB. É relevante destacar que, em ordem crescente, os coeficientes individuais significantes são PIB, INV. Sendo que PIB tem um coeficiente positivo, mesmo que pequeno, de influência na variação do ROA, com significância de 0,0264. Enquanto o INV, ou Investimento em Marketing tem coeficiente negativo, mesmo que pequeno, de influência na variação do ROA, a uma significância de 0,0001. Como  $d = 0,8029$ , pode-se afirmar que não há autocorrelação de primeira ordem.

**Tabela 3 – Resultados de *Panel data* ROE**

**Variável dependente: ROE?**

Variable	Coefficientes	Erro Padrão	t-Estatístico	Probabilidade
INV?	-3.73E-05	9.02E-06	-4.13381	0.0001
PIB?	0.003066	0.000371	8.25758	0
<b>R2 - ajustado</b>	0.20935	S.D. dependent var		13.67001
<b>Durbin-Watson stat</b>	0.800929	Prob(F-statistic)		0.00011

Na tabela 4 são apresentados os resultados do *panel data* da regressão entre MO, margem operacional e as variáveis PIB, INV, SELIC, IND, CAMB. É relevante destacar que, em ordem crescente, os coeficientes individuais significantes a IND. A variável IND, taxa de deflação tem coeficiente positivo de influência no MO de 11,1226, com significância de que PIB tem um coeficiente positivo, mesmo que pequeno, de influência na variação do ROA, com significância de 0,0264. Enquanto o INV, ou Investimento em Marketing tem coeficiente negativo, mesmo que pequeno, de influência na variação do ROA, a uma significância de 0,024. Como  $d = 1,5485$ , pode-se afirmar que não há autocorrelação de primeira ordem.

**Tabela 4 – Resultados do *Panel data* do Margem Operacional****Variável dependente: MO?**

Variáveis	Coefficientes	Erro Padrão	t-Estatístico	Probabilidade
PIB?	-0.000988	0.000931	-1.060317	0.2935
INV?	-9.08E-06	5.87E-06	-1.545901	0.1277
SELIC?	0.550194	0.3528	1.559507	0.1244
IND?	11.12261	4.796229	2.319032	0.024
CAMB?	-0.675567	2.493489	-0.270932	0.7874
<b>R2 - ajustado</b>	0.137967	S.D. dependent var		8.460985
<b>Durbin-Watson stat</b>	1.548584	Prob(F-statistic)		0.013764

Na tabela 5 são apresentados os resultados do *panel data* da regressão entre ML e as variáveis PIB, INV, SELIC, IND, CAMB. É relevante destacar que, em ordem crescente, os coeficientes individuais significantes são INV e PIB. Sendo que PIB tem um coeficiente positivo, mesmo que pequeno, de influência na variação do ML, com significância de 0,0006. Enquanto o INV, ou Investimento em Marketing tem coeficiente negativo, mesmo que pequeno, de influência na variação do ML, a uma significância que tende a zero. Como  $d = 1,6512$ , pode-se afirmar que não há auto-correlação de primeira ordem.

**Tabela 5 – Resultados do *Panel data* da Margem Líquida****Variável dependente: ML?**

Variáveis	Coefficientes	Erro Padrão	t-estatístico	Probabilidade
PIB?	0.001743	0.00048	3.63067	0.0006
INV?	-1.39E-05	3.03E-06	-4.58313	0
SELIC?	-0.019289	0.181821	-0.106089	0.9159
IND?	-0.062531	2.471806	-0.025298	0.9799
CAMB?	-0.68716	1.285056	-0.534732	0.5949
<b>R2 - ajustado</b>	0.224488	S.D. dependent var		4.597301
<b>Durbin-Watson stat</b>	1.651232	Prob(F-statistic)		0.000913

Em todas as regressões os resultados de R2 ficaram entre 0,10 e 0,20. O maior R2 foi o da regressão da ML. O INV obteve coeficiente negativo em todas as regressões realizadas, sendo no resultado da MO, o coeficiente mais negativo, de -9,08E-06.

Desta forma todas as hipóteses, H1, H2, H3, e H 4 foram rejeitadas. O INV, tem coeficiente negativo na regressão com o ROA, ou seja, uma relação inversa com o aumento do ROA a uma significância de 0,0104. Na relação com o ROE o INV tem coeficiente negativo com significância de 0,0001. O MO, mesmo tendo o coeficiente mais baixo, não é relevante, pois sua significância foi de 0,1277. O ML também teve coeficiente negativo com significância tendendo à zero.

## 5. Conclusões

O objetivo principal do trabalho é identificar se o investimento em marketing influencia positivamente a performance das empresas do setor bancário que atuam no Brasil. Como resultado obteve-se que o investimento em marketing tem correlação negativa com os índices de performance dos bancos da amostra, analisados no período de 1999 a 2004. Estes bancos representam 62% dos ativos do setor. Os índices de performance avaliados foram os índices de rentabilidade ROA, ROE, Margem Operacional, e Margem Líquida segundo Neto (2003) e Padoveze (2003).

Há evidências que o investimento em marketing não pode ser relacionado isoladamente com a receita de prestação de serviços dos bancos, pois a demanda por produtos e serviços bancários sofre influência de variáveis como renda da população Selic, Câmbio, e Taxa de inflação.

Nesse trabalho não foi possível gerar evidências a respeito de quais estratégias de marketing são mais eficazes no setor bancário, mas os bancos estão investindo no maior e melhor relacionamento com seus melhores clientes, tentando vender mais para eles e fidelizá-los, buscam também a melhoria da sua imagem e posição competitivas mais rentáveis com o objetivo de mais *market share*, corroborando com as estratégias de marketing de Meidan (1982) Kotler(2000) e Rust, Zeithaml e Lemon (2001), e Gordon (1998). Estas questões oram levantadas a partir de análise secundária a pesquisa, que foi possível durante a busca das informações contábeis e financeiras nos relatórios da administração dos bancos participantes da amostra, em uma análise das informações contidas nos sites das referidos bancos.

Mesmo considerando o tamanho reduzido da amostra, uma limitação deste trabalho, os resultados são relevantes na medida em que indicam um coeficiente negativo na relação entre o investimento em marketing e os índices de rentabilidade no setor bancário. As causas desta relação inversa podem ser devido ao tamanho pequeno da amostra, ou até pelo tamanho dos bancos escolhidos. O investimento em marketing desses bancos representa um percentual pequeno de suas receitas, ativos, patrimônio líquido, lucro líquido. O trabalho não identifica qual é o tipo de estratégia, nem o percentual gasto para cada ação de marketing desenvolvida nos respectivos planos de marketing das empresas. A forma que as empresas investem em marketing influencia a performance do marketing e da empresa, segundo Meidan (1982) e Thomas, Reinartz e Kumar (2004).

Há evidências que os investimentos em marketing não aumenta a performance dos bancos contidos na amostra, o que vai de encontro com o senso comum, e com a visão de Day (1999) e Neto (2003). Day, considera que a vantagem competitiva em setores como o bancário, é conquistada através da responsividade com os clientes, e Neto afirma que investimentos em marketing, para o aumento da receita das empresas, melhora a performance. É importante ressaltar que o trabalho não avalia a possível ineficiência da forma escolhida para o investimento em marketing dos bancos, o que comprovaria a visão de Ribeiro (2004), onde o principal objetivo do marketing é o aumento da rentabilidade da empresa, identificando um investimento ineficiente em relação a esse objetivo.

Porém, as evidências encontradas neste trabalho corroboram com Perin, e Sampaio (2004) e Melo e Marcon (2002), que identificam o setor bancário como um setor a parte nos estudos de vantagem competitiva, pela concentração, legislação específica, possibilidades diversas de ganhos de rentabilidade, e sua média alta de rentabilidade. A diferenciação do setor pode ser responsável pela não relevância do investimento em marketing. Neste caso, o que estaria levando os bancos a investirem em marketing?

O trabalho fica limitado nas suas conclusões, devido a falta de dados que identifique que tipo de investimento em marketing foi realizado nos bancos pesquisado, pela quantidade reduzida de bancos e por trabalhar um período pequeno de tempo. Estas limitações impossibilitam outros testes mais robustos para analisar os resultados estatísticos alcançados. A reduzida amostra impede a inferência com um nível aceitável de significância para a população de bancos que atuam no Brasil.

As limitações deste trabalho, e seu caráter exploratório abrem oportunidades para novas pesquisas. Outros trabalhos podem aumentar a amostra, utilizando a mesma metodologia, ou mudando a metodologia de análise dos dados da regressão. Outra sugestão seria aumentar o número de variáveis de controle, ou dividir o setor por tamanho do ativo, segmento de mercado que atuam em uma amostra maior. Também é relevante identificar quais estratégias de marketing realmente trazem mais resultados para os bancos a curto, médio e longo prazo. Uma outra pesquisa na mesma linha poderia buscar evidências sobre a efetividade da utilização de várias estratégias de marketing em conjunto, comparada a escolha de uma estratégia de marketing como foco, ou ainda estudos de caso e multicaso que identificassem a proporção de investimento em aquisição e retenção de clientes.

### **Referências**

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

ALVES, Tiago W.; SCALABRIN, Idionir. Os Indicadores Contábeis Podem Prever A Geração De Valor? *In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia. Anais em CD-ROM.*

ANGELO, Claudio Felisoni de. **Marketing de relacionamento no varejo.** São Paulo: Atlas, 1999.

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

DAHER, Cecílio Elias & DE MEDEIROS, Otávio Ribeiro; Testando Alternativas sobre a Estrutura do Capital nas Empresas Brasileiras. *In: Encontro de Contabilidade da USP, 7, 2004, São Paulo. Anais em CR-ROM.*

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

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social,** São Paulo: Atlas, 1999.

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

<http://www.febraban.org.br> Acesso em: 12 de abr. 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

LEVINE, David M.; BERENSON, Mark L.; STEFHAN, David; **Estatística: Teoria e Aplicações;** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

- MEIDAN, Arthur. *Marketing Strategies, Organization and Performance Control in Insurance*. In: **The Journal of Risk and Insurance**, vol. 49, n. 3, p. 388-404, setembro, 1982.
- MELLO, Rodrigo Bandeira de; MARCON, Rosilene. Parâmetros para Avaliação da Atratividade Setorial e da Eficácia das Estratégias de Posicionamento, do Ponto de Vista do Acionista: Um Estudo Comparativo dos Principais Setores da Economia Brasileira. In: ENANPAD, 22, 2002, Salvador. **Anais em CD-ROM**.
- NETO, Alexandre Assaf. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- NIÑO, Fanny Mori. “O Processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos: Um estudo de caso em agências de viagem da cidade de São Paulo; In: **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 11, n. 1, p. 63-79, janeiro/março, 2004.
- PADOVEZE, Clóvis, Luiz; **Controladoria: Estratégia Operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- PAIVA, João Carlos neves. “A Estruturação de Valor Para o Cliente e Pessoa Física no Varejo Bancário Brasileiro: Uma Escala de Percepção de Valor. In: ENANPAD, 25, 2004, Curitiba. **Anais em CR-ROM**.
- PERIN, Marcelo Gattermann, SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. “Orientação para o Mercado, Porte Empresarial e Performance”; In: **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 73-88, jul/set, 2004.
- PORTER, Michael E. **Competição – On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RAPP, Stan. **A grande virada do marketing**. São Paulo: Futuro, 1999.
- REZENDE, Renato S. URDAN, Flávio T.. “Estudo do Desempenho das 500 Maiores Empresas Privadas Operando no Brasil entre 1990 e 2000: Evolução das Vendas e Relacionamentos com Origem do Controle Acionário, setor econômico e Tamanho”. In: ENANPAD, 25, 2004, Curitiba. **Anais em CR-ROM**.
- RIBEIRO, Fábio Pereira. “A Construção através do relacionamento e da integração entre cliente e caixa: Os 2 C’s da Gestão em Finanças e Marketing”. In: **Caderno de Pesquisa em administração**. São Paulo, v. 11, n.1, p. 51-61, janeiro/março, 2004.
- RUST, Roland T.; **O Valor do Cliente: Customer Equit**. Porto Alegre; Bookman, 2001.
- SAPHIRO, Berson P.; SVIOKLA J.; **Mantendo Clientes**; São Paulo; Makron Books, 1994.
- SEMENIK, Richard J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- STANTON, J William; WALKER, Bruce J.; ETZEL, Michael. **Marketing**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.
- THOMAS, Jacquelyn, S.; REINARTZ, Werner; KUMAR, V. In: **Harvard Business Review**; Chile, v. 82, n. 7, p. 71-77, set. 2004.
- TROCOLI, Irene Reguenet; MACEDO-SOARES, T. Diana V.v. de. “Gestão de empresas em grupos estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos”. In: **Revista de Administração**; São Paulo, v. 38, n.3, p. 181-191, jul/ago/set. 2003.
- VASCONCELOS, Flávio Carvalho. “Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional”. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, outubro/dezembro, 2000.

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

VASCONCELLOS, Marcos Antônio Sandoval; ALVES, Denisard; **Manual de Econometria**. São Paulo: Atlas, 2000.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.