



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

GEISIANE FERNANDES DA SILVA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: ANÁLISE NA PERCEPÇÃO DOS
COLABORADORES DO BANCO ITAÚ UNIBANCO, AGÊNCIA 8497, EM
CAMPINA GRANDE – PB.**

CAMPINA GRANDE –PB

2015

GEISIANE FERNANDES DA SILVA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: ANÁLISE NA PERCEPÇÃO DOS
COLABORADORES DO BANCO ITAÚ UNIBANCO, AGÊNCIA 8497, EM
CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências para
obtenção do grau de Bacharela em
Administração.

Área de Concentração: *Marketing*

Orientadora: Prof^{ra}. MSc. Maria Dilma Guedes

CAMPINA GRANDE – PB

2015

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586m Silva, Geisiane Fernandes da
Marketing de relacionamento [manuscrito] : análise na percepção dos colaboradores do Itaú Unibanco, agência – 8497, em Campina Grande – PB / Geisiane Fernandes da Silva. - 2015.
25 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2015.

"Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia".

1. Marketing de relacionamento. 2. Segmentação de mercado. 3. Fidelização. 4. Agência bancária. I. Título.

21. ed. CDD 658.8

GEISIANE FERNANDES DA SILVA

10,0 (dez)
Conferido

MARKETING DE RELACIONAMENTO: ANÁLISE NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO BANCO ITAÚ UNIBANCO, AGÊNCIA 8497, EM CAMPINA GRANDE – PB.

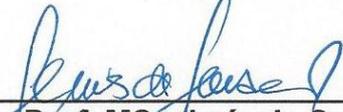
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para a obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Aprovado em: 04/12/2015.

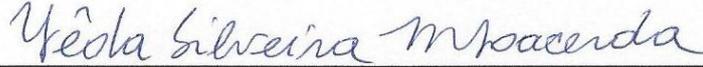
BANCA EXAMINADORA



Prof. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)
Orientadora



Prof. MSc. Luís de Sousa Lima (UEPB)
Examinador



Prof. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (UEPB)
Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus** por ter permitido que eu chegasse até aqui, sempre me abençoando e me dando sabedoria e forças para que eu não desistisse.

Aos **meus pais avós, Antônio e Maria José**, por todo apoio e dedicação a mim direcionado, bem como, toda a base necessária para que eu me tornasse o ser humano que sou hoje.

A minha orientadora, **Profa. Maria Dilma Guedes**, pelo o apoio e orientações, por mostrar que mesmo em meio às adversidades é possível atingir objetivos.

Ao **Itaú Unibanco** por ter disponibilizado o seu espaço físico e seus colaboradores para que a pesquisa anexada a esse trabalho fosse efetuada.

A todos **os professores do curso de Administração**, por ter feito parte diretamente da minha trajetória acadêmica, fornecendo sem egoísmo todo o conhecimento para meu crescimento profissional; bem como aos professores **Luís e Yêda** por participarem da banca examinadora deste trabalho.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para que esse trabalho fosse realizado, meu eterno agradecimento.

MARKETING DE RELACIONAMENTO: ANÁLISE NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO BANCO ITAÚ UNIBANCO, AGÊNCIA 8497, EM CAMPINA GRANDE – PB

SILVA, Geisiane Fernandes da¹
GUEDES, Maria Dilma²

RESUMO

Sabe-se que a função do marketing é de assegurar a satisfação das necessidades e desejos dos clientes e até superar suas expectativas, neste contexto surge o marketing de relacionamento que fortalece as relações entre a empresa e clientes através da construção de relacionamentos duradouros, que buscam atraí-los e fidelizá-los. Assim, este trabalho teve como objetivo analisar na percepção dos colaboradores as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelo banco Itaú Unibanco, Agência 8497 em Campina Grande – PB. Caracterizou-se como estudo de caso, acompanhado de pesquisas exploratória, descritiva, bibliográfica, de campo, quantitativa e qualitativa. O instrumento utilizado foi um questionário composto por cinco questões relacionadas ao perfil socioeconômico e vinte questões distribuídas em cinco dimensões: Segmentação, Qualidade, Fidelização, Satisfação e Produtos. Para mensurar os resultados utilizou-se a escala Likert, adaptadas para três categorias: Concordância, Neutralidade e Discordância. Nos resultados, verificou-se que, em todas as dimensões houve maioria em concordância, com exceção da Q.4, situada na dimensão segmentação, que por sua vez apresentou maioria em discordância. Entretanto, apesar dos resultados serem favoráveis, espera-se que sejam formuladas estratégias que sirvam para tornar a segmentação um fator primordial para melhorar o marketing de relacionamento que vem sendo utilizado pela organização objeto de estudo.

Palavras-chave: Marketing. Marketing de Relacionamento. Segmentação. Fidelização.

ABSTRACT

It is known that the marketing function is to ensure the satisfaction of customer needs and desires and to exceed their expectations in this regard the relationship marketing appears that strengthens relations between the company and customers by building lasting relationships, seeking attract them and keeps them. This work aimed to analyze the perception of employees the relationship marketing strategies used by Itaú Unibanco, 8497 agency in Campina Grande - PB. It was characterized as a case study, followed by exploratory research, descriptive literature, field, quantitative and qualitative. The instrument used was a questionnaire consisting of five questions related to socioeconomic profile and twenty questions divided into five dimensions: segmentation, Quality, Loyalty, Satisfaction and Products. To measure the results used the Likert scale, adapted to three categories: Concordance, neutrality and discordant results, it was found that in all dimensions most was in agreement with the exception of Q.4 located in the dimension segmentation, which in turn showed most in disagreement. However, although the results are favorable, it is expected that strategies are formulated to serve to make targeting a key factor to improve relationship marketing that is being used by the organization studied.

Keywords: Marketing. Relationship marketing. Segmentation. Loyal.

¹ Graduanda em Administração pela UEPB. E-mail: <geisiane.fernandes19@gmail.com>

² Profa. Orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gmail.com>

1 INTRODUÇÃO

A função do marketing mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes. Dentro das organizações o marketing constitui-se num conjunto de ações que tem como objetivo administrar relacionamentos, atrair clientes, manter e cultivar clientes atuais, propiciando-lhes satisfação. Neste contexto ressalta-se a importância dos esforços que a empresa precisa realizar para entender os desejos dos seus clientes e atender suas expectativas.

O marketing de relacionamento surge como alternativa para o desenvolvimento de valor superior por meio da compreensão das necessidades dos clientes e da oferta de produtos e serviços adequados a cada um deles. Neste cenário, o foco no cliente torna-se cada vez mais importante, assim como a manutenção do diálogo contínuo, a fim de captar informações que identifiquem suas necessidades.

Diante do contexto questiona-se: Qual a percepção dos colaboradores do Itaú Unibanco, Agência 8497, em Campina Grande-PB, no que concerne às estratégias de marketing de relacionamento utilizadas?

Em meio a este cenário, este artigo tem como objetivo, analisar as estratégias de marketing de relacionamento na percepção dos colaboradores do banco Itaú Unibanco, Agência 8497, em Campina Grande – PB.

Sabe-se que diversos estudos foram realizados com intuito de analisar as estratégias de marketing de relacionamento no setor bancário, a exemplo de Duarte (2003) quando trata em seu artigo a análise das estratégias para fidelizar clientes na agência do banco do Brasil, na cidade de Curitiba. Enquanto Dutra (2009) traz em seu estudo a aplicação de conceito e ferramentas do marketing de relacionamento na perspectiva dos funcionários do banco do Brasil na cidade de Porto Alegre. Desta forma ressalta-se a importância do tema na realidade das organizações, e em particular destacou-se sua utilização como estratégias de relacionamento.

Este artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: Resumo; Abstract, Introdução; Referencial Teórico; Metodologia; Resultados; Considerações Finais e Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING

O desafio do marketing é de descobrir quais são as necessidades e desejos do consumidor e tentar compreendê-lo, a partir de uma visão estratégica dos profissionais para

com os clientes, através do diálogo, da construção do relacionamento, da clareza nas informações prestadas, e de diversos fatores relacionados ao comportamento e expectativas do consumidor para com o produto ou serviço prestado, o que constitui um desafio ao marketing no ambiente competitivo que estamos inseridos.

Kotler (1980, apud NEGRETO, 2007 p. 14) define marketing “como uma atividade humana orientada a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas”. Para o autor a definição de marketing está baseada nos conceitos centrais de: necessidades, desejos e demandas, produtos, valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes, mercados, empresas e consumidores potenciais.

“O relacionamento tal, como um produto, tem aspectos tangíveis, visíveis e claramente definidos como direitos e deveres de fornecedores e clientes. Mas há também os aspectos intangíveis não identificados com facilidade, que necessitam muitas vezes da ajuda da pesquisa” (COBRA, 2007, p. 55). Complementando, o autor ainda afirma que “o cliente assim como um parceiro em uma união amorosa ‘quer se sentir o mais importante da vida do fornecedor’. Sem isso ele pode deixar a fidelidade de lado e partir para outros fornecedores”. Entender e traduzir as necessidades do mercado, interpretar os desejos e as expectativas dos clientes, agregar valor ao produto ou serviço oferecido são estratégias de marketing que estão sendo adotadas pelo setor financeiro para promover a satisfação dos clientes.

Para Kotler (2002), o marketing de relacionamento enfatiza a importância da retenção dos clientes e ressalta a importância do cultivo dos clientes antigos, pois uma relação já firmada tem prazo indefinido e estrutura definida, portanto os profissionais não conseguem se concentrar nos clientes atuais por diversos motivos, um deles está relacionado às bonificações que as empresas oferecem que estão vinculadas pela conquista de novos clientes, em vez de serem vinculadas ao desenvolvimento de novos negócios com um cliente atual.

Las Casas (2011) conceitua marketing de relacionamento “como todas as atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situações de pós venda”. Afirma, ainda, que no marketing de relacionamento, procura-se manter um perfeito casamento entre clientes e fornecedores. Não se trata de relacionamento para apenas uma vez, mas para o maior tempo possível. As empresas rendem-se as vontades dos clientes e procuram fazer o melhor que podem para conquista-lo e mantê-lo.

Hoje as empresas precisam conhecer o mercado, e principalmente seu público alvo para atender da melhor forma suas necessidades. O marketing de relacionamento de acordo com Mckenna (1992, apud DUARTE, 2009, p. 13), apresenta o conceito de intangibilidade de um

produto ou serviço e trabalha bastante com a área subjetiva da mente do consumidor, lutando para que ele realmente se torne leal à sua marca.

Com tantas empresas oferecendo produtos, a fidelização do cliente seria uma tarefa muito dispendiosa utilizando os métodos convencionais de aumentar o pessoal de vendas, ou aumentar o pessoal de marketing. A melhor opção torna-se estabelecer uma real interação empresa-cliente, onde o cliente fala de suas necessidades e assim ajuda a lançar os novos produtos (DUTRA, 2009, p. 12).

Para o autor o marketing de relacionamento é basicamente manter uma relação com o cliente pensando no longo prazo, em contraste ao relacionamento de curto prazo que se fazia até alguns tempos atrás, buscando cada vez mais a fidelidade deste para com a organização. Para atingir este objetivo, as empresas projetam e lançam ações que objetivam criar, desenvolver e manter relações com os clientes, fazendo com que ele seja fiel como consumidor. “O marketing de relacionamento deve ser responsabilidade de todos dentro da empresa, e não só daqueles que tem contato direto com o cliente” (DUTRA, 2009, p. 12).

Vavra (1993, apud NEGRETTO, 2007, p. 18), coloca que “A busca por novos clientes envia profissionais de marketing para missões quixotescas, enquanto as empresas mantem garantida sua base atual de clientes”. Para o autor as empresas focadas em conquistar novos clientes concentram seus esforços e capital sobre esses prováveis clientes potenciais, mas frequentemente negligenciam os atuais clientes. Presume-se que a satisfação do cliente atual continue. Muitas organizações falham na sua manutenção e quando esses clientes deixam de ser fiéis, suas mudanças de preferencia são justificadas racionalmente como “não podemos satisfazer a todos”.

A atração de novos clientes tem se tornado um esforço de custos crescentes, pois manter o nível de propaganda necessário para participação do mercado pretendido, exige um nível de gastos que normalmente excedem o que a maioria das organizações podem arcar atualmente.

[...] competir nesse novo mercado, mais competitivo e agressivo, para conquistar novos clientes é a preocupação aparente da maioria dos profissionais de marketing contemporâneo. Pode ser fácil, mas os clientes demonstram lealdade de marca muito pequena (NEGRETTO, 2007, p. 19).

É consideravelmente muito difícil a empresa manter o cliente comprando sempre a mesma marca ou serviço, pois os clientes são sempre atraídos pelas novidades do mercado e pela mídia, portanto a fidelidade não está associada à marca, associa-se diretamente à qualidade do produto ou serviço, e o valor percebido.

A criação de valor é essencial para a fidelização dos clientes diz Galé (1996), ao defender que é necessário oferecer uma proposta de valor melhor que a da concorrência e não simplesmente a oferta de utilidade imediata. Esse valor precisa ser também administrado por meio do gerenciamento da qualidade na organização” (POLIDORO, 2006, p. 33).

Criar valor é basicamente oferecer algo que destaque o produto ou serviço, ou seja, além das condições básicas que o produto oferece, agregar algo de especial valor, que possa ser percebido pelo comprador. Segundo Cobra (2007, p. 70), “(...) o que agrega valor para um cliente, pode não agregar para outro nas mesmas circunstâncias, o que significa que o valor tem uma dimensão subjetiva”. É importante conhecer o cliente e identificar o que efetivamente agrega valor para ele, o exercício de agregar valor só é possível através de criatividade e inovação constante, além de um bom relacionamento com o cliente, para identificar seus desejos e necessidades.

Vários são os autores que têm definido marketing de relacionamento como a relação entre comprador e vendedor que uma empresa busca alcançar, fortalecer e desenvolver através de relações de longo prazo com clientes potenciais atuais. Para Kotler (apud NEGRETTO, 2007, p. 19), marketing de relacionamento” é a prática da construção de relações satisfatórias em longo prazo com partes-chaves. Consumidores, fornecedores e distribuidores, para reter sua preferência e negócios em longo prazo”. (...) “as empresas estão enfatizando a retenção de clientes. No entanto, eles já não são leais como antes, possuem múltiplas escolhas no mercado, ao mesmo tempo que os produtos e serviços de empresas concorrentes estão atingindo uma paridade crescente (KOTLER, 2000, apud DUTRA, 2009 p. 14).

O marketing tem tido um papel preponderante no setor financeiro, sobretudo na segmentação do mercado, qualidade dos produtos e serviços, atendimento, relacionamento com o cliente, para garantir a satisfação de consumidores cada vez mais exigentes.

2.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

De acordo com Las Casas (2011), segmentar significa dividir mercados heterogêneos em grupos menores que sejam formados por consumidores homogêneos entre si. Segundo o autor a segmentação de mercado consiste em um processo de análise e identificação de clientes com necessidades ou características comuns entre si e a divisão de subconjuntos distintos, com o objetivo de melhor atender cada subgrupo de acordo com o seu perfil e sua necessidade.

Segmentar um mercado significa reconhecer que ele está composto por diferentes pessoas e que estas por sua vez reagirão de forma diferente às propostas de marketing. Como é impossível satisfazer todos os desejos e necessidades do mercado financeiro através de uma oferta única, cada segmento pode representar uma oportunidade diferente para instituição financeira (COBRA, 2007, p. 105).

Este conceito definido pelo autor baseia-se na ideia de que um só produto dificilmente irá atender as necessidades e expectativas de todos os clientes. Portanto, um segmento de

mercado bem definido possibilita melhor eficácia na aplicação das ferramentas de marketing, além disso a segmentação de mercado é a maneira mais adequada para atender as necessidades específicas. Não haveria necessidade de dividir o mercado se todos os consumidores fossem iguais, o que seria mais econômico para a empresa, pois suas estratégias de marketing atingiriam todo o público alvo. Mas com a diversificação das preferências, essa ideia de satisfazer a todos os clientes com o mesmo produto ou serviço, nos dias de hoje é quase impossível.

O objetivo da segmentação de mercado é concentrar seus esforços de marketing em determinados alvos, que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos, de maneira mais adequada. Cada segmento deverá ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adotadas, e o máximo de diferenças entre os demais segmentos (DUTRA, 2009, p. 14).

Por meio da segmentação é possível conhecer melhor os clientes para melhor atendê-los, através da divisão de clientes em grupos com características semelhantes torna-se mais fácil para empresa identificar características específicas, necessidades e desejos de cada mercado alvo e através de um marketing diferenciado atender as necessidades e desejos dos consumidores.

De acordo com Cobra (2007), diversas são as vantagens que a segmentação proporciona, entre elas estão: intensificar a relação com os clientes, adaptar a oferta de produtos e serviços e conhecer as expectativas de cada segmento.

2 3 MARKETING NO SETOR BANCÁRIO

O ambiente competitivo, cada vez mais incorporado na atuação do setor bancário o induziu a adaptar-se às mudanças tecnológicas, bem como a direcionar sua atuação para satisfazer os clientes. Nessa contextualização o setor bancário se tornou um grande investidor na área de tecnologia de informação, destacando-se o uso do internet banking, bem como aquele que adotou técnicas de marketing como a segmentação do mercado, para melhorar seu relacionamento com o cliente.

A segmentação de mercado consiste na divisão dos clientes em grupos com características semelhantes, em que cada grupo provavelmente possui as mesmas demandas, reagindo da mesma forma aos mesmos estímulos (WEINSTEN, 1995; REEDY & SCHULLO; ZIMMERMAN, 2001). A segmentação por clientes no setor bancário requer o desenvolvimento de produtos, serviços e promoções específicas para cada grupo além de um atendimento personalizado para cada segmento específico.

A administração de marketing no setor bancário é orientada para análise e estabelecimento de objetivos essenciais da empresa, em termos de seus produtos e serviços, da alocação de recursos, da organização e do próprio desenvolvimento futuro. Isso é como um levantamento da organização, onde é verificado se a mesma está sendo operada e bem adaptada às necessidades e preferências dos consumidores no presente e no futuro, é um constante esforço esse ajustamento às mudanças.

De acordo com Cobra (2007), o marketing para determinados setores de atividades tem mais o objetivo de orientar o consumidor do que persuadi-lo a comprar, tendo em vista que o marketing financeiro tem como objetivo descobrir necessidades e desejos não satisfeitos dos clientes para desenvolver produtos e serviços que atendam suas necessidades e expectativas, o autor ainda disserta que o marketing de bancos é um marketing especializado, por apresentar peculiaridades distintas de outros setores de serviços.

De acordo com Alvarez (2004, p. 89), “Sob o ponto de vista da demanda os bancos dividem seus clientes em dois grandes segmentos :o de pessoas físicas (clientes finais) e o de pessoas jurídicas (clientes empresarias)”.

Ainda de acordo com o autor, o segmento empresarial apresenta características que o diferenciam do segmento de clientes finais. Basicamente estas diferenças se situam na dimensão e na distribuição do dois tipos de mercado e nas características da demanda. O segmento empresarial apresenta menor quantidade de clientes, mas que individualmente tem volume de negócios muito superior ao dos clientes finais, e ainda demandam uma quantidade muito maior e mais complexa de produtos e serviços. A atividade bancária tem características que fazem com que suas atividades de marketing sejam diferenciadas de outros setores. Neste contexto, Alvarez (2004, p. 89), diz que:

- A uma dualidade de relações banco-mercado. O banco deve estar duplamente orientado para a clientele, que como agente fornecedor e aplicador de capitais, quer como tomador de recursos.
- As instituições financeiras sofrem severa regulamentação governamental. O governo pode agir limitando ou orientando a oferta de dinheiro, ou mesmo inibindo determinadas práticas concorrenciais.
- A aversão a risco é muito forte no setor, o que inibe possíveis inovações ou desenvolvimento de novos produtos.
- O contato com o cliente tem orientações distintas: para conseguir recursos é bastante flexível, para oferecer crédito costuma ser bastante rígido.
- Há grande dificuldade de diferenciar produtos de forma duradoura.
- Os bancos podem conseguir estabelecer relações permanentes com a clientela.
- A atividade de marketing é considerada como uma função de apoio, e não participa das decisões estratégicas da organização.

Os bancos tem adotado tradicionalmente, uma postura de orientação para o produto que impõem aos clientes a vontade da instituição que valoriza os produtos mais rentáveis .

A competição cada vez mais acirrada, principalmente no mercado empresarial, onde a alta penetração faz com que as instituições financeiras tenham que lutar por aumentar sua presença nos clientes, o que originou um movimento de mudança de sua orientação no segmento empresarial para orientação do cliente.

O conceito inicial de marketing para os bancos limitava-se a oferecer atrativos dos mais variados, como brindes e sorteios, objetivando a fazer captações em poupanças ou aberturas de contas correntes, para competir com os concorrentes.

2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO SETOR BANCÁRIO

O planejamento estratégico é responsável por definir a missão e as metas organizacionais e tem também a função de criar os objetivos de marketing e o seu devido plano estratégico (FERRELL; HARTLINE apud KONDO et al., 2009, p. 132)

A manutenção de uma posição estratégica sustentável exige opções excludentes. Essa opções excludentes se relacionam ao posicionamento da empresa frente aos produtos e serviços com características tais que os diferenciam do demais. Os autores explicam que com essa estratégia as organizações bancárias criam dificuldades para os concorrentes copiarem o posicionamento de mercado (POTTER; SERRA, 1999, apud KONDO et al., 2009, p. 132).

Ao definir as estratégias de marketing que serão utilizadas na organização, é preciso analisar o mercado alvo, e quais as características e necessidades desse mercado. Além de definir estratégias para conquistar clientes, é importante levar em consideração a questão da fidelização desses clientes. As instituições bancárias visando a fidelização de sua clientela também investem na tecnologia da informação a fim de gerenciar através desse sistema as informações sobre o cliente e sua relação com a instituição financeira.

Nezze 2002 (apud KONDO et al., 2009, p.133) explicam que a concorrência, na década de 1980, frequentemente se baseava na qualidade de produtos e serviços e que atualmente a qualidade no relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada para o sucesso.

Com relação a fidelização é importante ressaltar que os clientes buscam se associar com marcas ou organizações que agregam algum valor aos produtos e serviços ou tragam alguma vantagem. Desta forma as empresas necessitam investir em estratégias a fim de chamar atenção dos consumidores tanto para a imagem dos seus produtos e serviços quanto para seus

benefícios. Gronroos 2004 (apud KONDO et al., 2009, p. 134) enfatizam a necessidade de investimento em meios de comunicação de marketing eficazes para criar valores intangíveis aos produtos para que esses valores se somem ao valor do produto final e o cliente receba não apenas um produto, mas também uma experiência única de consumo, e ressalta que quanto mais os clientes entenderem que a marca de uma organização de um produto é valiosa para ele, tanto maior será o retorno em vendas. E na medida que os clientes se identificam com a marca, distinguindo-a dos seus concorrentes eles se tornam propagadores gratuitos dessa marca, pois se sentem motivados a falar bem da empresa, o que pode gerar uma economia nos custos de divulgação.

Quando as empresas conseguem agregar valor os seu produtos, manter um bom relacionamento com seus clientes, oferecer qualidade nos produtos, serviços e no atendimento, consequentemente elas ganham a confiança, lealdade e satisfação dos clientes, fazendo com que eles sejam compradores frequentes, gerando um processo de fidelização.

3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO³

Observada de uma perspectiva histórica, a criação do Itaú Unibanco é um pouco culminante de trajetórias convergentes. Ao longo de suas histórias, Itaú e Unibanco souberam antecipar os desafios do mercado, consolidando-se em períodos de crise na economia brasileira e expandindo os negócios nas fases de crescimento. A união dos dois bancos em 2008, aos 63 anos do primeiro e aos 84 do segundo, não por coincidência reflete uma marca dessa expansão, caracterizada por fusões e aquisições.

O maior banco privado do Hemisfério Sul e um dos 20 maiores do mundo, nasceu do casamento de duas instituições que, desde a fundação – o Unibanco, em 1924, no sul de Minas Gerais, e o Itaú, em 1945, na capital paulista, mantêm características essenciais em comum. Uma das mais destacadas em ambos é a capacidade de estar próximo de seus clientes entendendo suas necessidades e atentos ao ambiente econômico, oferecendo adequado suporte financeiro à expansão dos negócios, por meio de serviços inovadores.

Inovadores nos negócios Olavo Setubal dono do Itaú e Walther Moreira Salles dono do Unibanco, imprimiram a seus bancos outras marcas comuns. Ambos foram pioneiros na difusão do uso da informática no processamento dos negócios bancários e nos serviços oferecidos ao

³ As informações foram adaptadas do site: <<http://www.itaunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/pt-br/historia>>

clientes. Apoiados em grandes investimentos em automação e suportados por centros operacionais modernos e de grande porte, tanto o banco eletrônico, do Itaú, quanto o 30 horas, do Unibanco, são as expressões concretas da liderança exercida nessa área crítica da atividade bancária de grande escala.

O segmento Banco comercial oferece uma ampla gama de serviços bancários a uma base diversificada de pessoa físicas e pessoas jurídicas. Os serviços oferecidos por essa área incluem produtos de seguro, previdência e capitalização, cartões de crédito, gestão de ativos, produtos de crédito e produtos e soluções personalizadas criadas especificamente para atender às demandas dos clientes. O Itaú conta com uma infraestrutura própria para atender os clientes pessoa física, o que lhe permite ter uma visão única da vida financeira daqueles com quem mantém relacionamento. Para ofertar produtos e serviços adequados, o banco segmentou o atendimento em três públicos:

Clientes Varejo: com renda mensal até R\$ 4 mil, a principal preocupação do Itaú com esse perfil de cliente, que muitas vezes inicia seu relacionamento com o banco, é ofertar facilidades e tecnologia para aumentar a conveniência do atendimento nos canais eletrônicos. O cliente varejo representa a grande maioria dos correntistas pessoa física.

Itaú Uniclass: com renda entre R\$ 4 mil e R\$ 7 mil, os clientes recebem atendimento diferenciado em mais de mil agências no Brasil. Dentro do conceito de levar ao cliente modernidade e educação financeira.

Itaú Personalité: com renda mensal acima de R\$ 7 mil, os clientes tem quase 200 agências personalizadas. Entende-se que esse perfil de clientes já conquistou alguns de seus sonhos e está numa fase de movimento e construção de seu patrimônio, necessitando de uma assessoria financeira diferenciada e produtos e serviços adequados a essa fase da vida, mais voltada a crédito de longo prazo e investimentos

4 METODOLOGIA

Os aspectos que envolvem a metodologia estão relacionados as maneiras mais adequadas para atingir determinados fins. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 47), “metodologia é definida como um estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

Para se chegar a uma conclusão mais precisa, em uma pesquisa utiliza-se diferentes tipos de instrumentos, e só o pesquisador é capaz de estipular o instrument ideal para se atingir os resultados ideais. Entretanto, para elaboração deste trabalho foi utilizada a classificação

proposta por Vergara (2011), que divide os tipos de pesquisa em dois grupos distintos, sendo eles, quanto aos fins e quanto aos meios:

- **Quanto aos fins:**
 - ✓ **Exploratória**, “permite ao pesquisador reunir elementos capazes de subsidiar a escolha do objeto e a definição do tema, além de justificativas teóricas do mesmo” (TACHIZAWA; MENDES, 2006, p. 61). No caso, foi feito um levantamento que contribuiu para maior conhecimento do tema escolhido para estudo.
 - ✓ **Descritiva**, que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Assim, foi caracterizada a organização objeto de estudo.
- **Quanto aos meios:**
 - ✓ **Bibliográfica**, por se tratar de um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2011, p. 48). Logo, foram utilizados autores da área para embasar a parte conceitual do referido trabalho.
 - ✓ **Pesquisa de campo**, “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, p. 47). Considerando que, foram investigados os colaboradores do banco Itaú Unibanco da Agência 8497.
 - ✓ **Estudo de caso**, “é um circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA, 2011, p. 49).

Foram utilizadas ainda, pesquisas quantitativa e qualitativa, entendidas como sendo: **Quantitativa**, “A pesquisa quantitativa buscará uma análise quantitativa das relações de consume, respondendo a questão ‘Quanto?’ para cada objetivo de projeto de pesquisa” (SAMARA; BARROS, 2002, p. 30). Enquanto que, a **Qualitativa** “preocupa-se com a interpretação do fenômeno considerando o significado que os outros dão as práticas” (...) (GONSALVES, 2001, p. 68).

A população pesquisada foi constituída por 15 funcionários do Banco Itaú Unibanco, na Agência 8497, em Campina Grande.

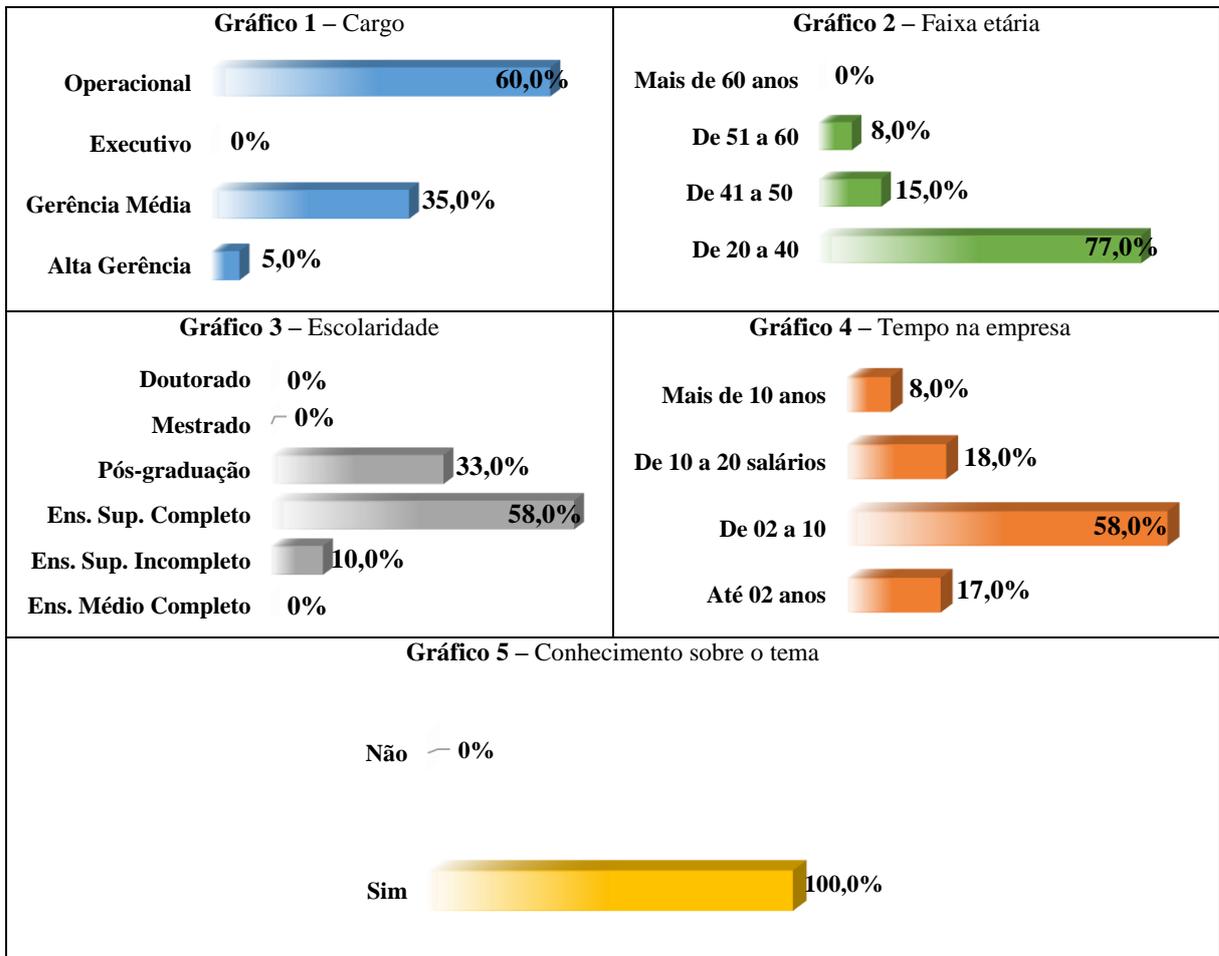
O instrumento de pesquisa foi um questionário aplicado no dia 6 de novembro de 2014, baseado na escala Likert que é destinada a quantificar opiniões e atitudes. De acordo com Sanches e Cida et al. (2011, p. 5), “uma escala do tipo Likert não tem “questões”, tem

“proposições”, isto é afirmativas nas quais o respondente dá seu grau de concordância dependendo do diferencial semântico utilizado”. Para mensurar as estratégias de marketing na percepção dos colaboradores, foram estabelecidas cinco dimensões: Segmentação, Qualidade, Estratégias, Satisfação, Produtos e Serviços, para cada dimensão foram atribuídas quatro proposições. O diferencial semântico utilizado é do tipo: “Concordo” (C), “Não Concordo e Não Discordo” (NC/ND) e “Discordo” (D).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS COLABORADORES

Para traçar o perfil dos colaboradores foram levadas em consideração as variáveis: Cargo, Faixa Etária, Escolaridade, Tempo de Empresa e Conhecimento sobre o tema (ver Gráficos 1, 2, 3, 4 e 5).



Fonte: Pesquisa direta, jul./2015.

No Gráfico 1, a maioria de colaboradores atuando na área operacional do banco, com um percentual de 60%, enquanto que 35% constituem a gerência média e apenas 5% a alta gerência.

De acordo com o Gráfico 2, nota-se que a maioria encontra-se na faixa etária de 20 à 40 anos, totalizando 77% dos colaboradores, seguidos de 15% entre 41 e 50 anos e apenas 8% apresentam idade entre 51 e 60 anos.

No que concerne à escolaridade, no Gráfico 3, observa-se que a maioria dispõe de graduação completa, constituindo um percentual de 58%, enquanto 33% são pós graduados e 10% afirmam ter graduação incompleta.

O Gráfico 4, mostra que dos colaboradores respondentes, a maioria 58% encontra-se na empresa entre 2 e 10 anos, enquanto 18% entre 10 à 20 anos, seguidos de 17% até 2 anos e 8% há mais de 20 anos.

O Gráfico 5 mostra que por unanimidade todos os colaboradores tem conhecimento sobre o tema marketing de relacionamento.

Observando-se os resultados dos gráficos verifica-se que a maioria dos colaboradores encontra-se no setor operacional da Agência, apresentam idade entre 20 e 40 anos, dispõe de graduação completa, trabalha na empresa entre 2 e 10 anos e, por unanimidade apresentam conhecimento sobre o tema marketing de relacionamento.

5.2 PESQUISA SOBRE MARKETING DE RELACIONAMENTO

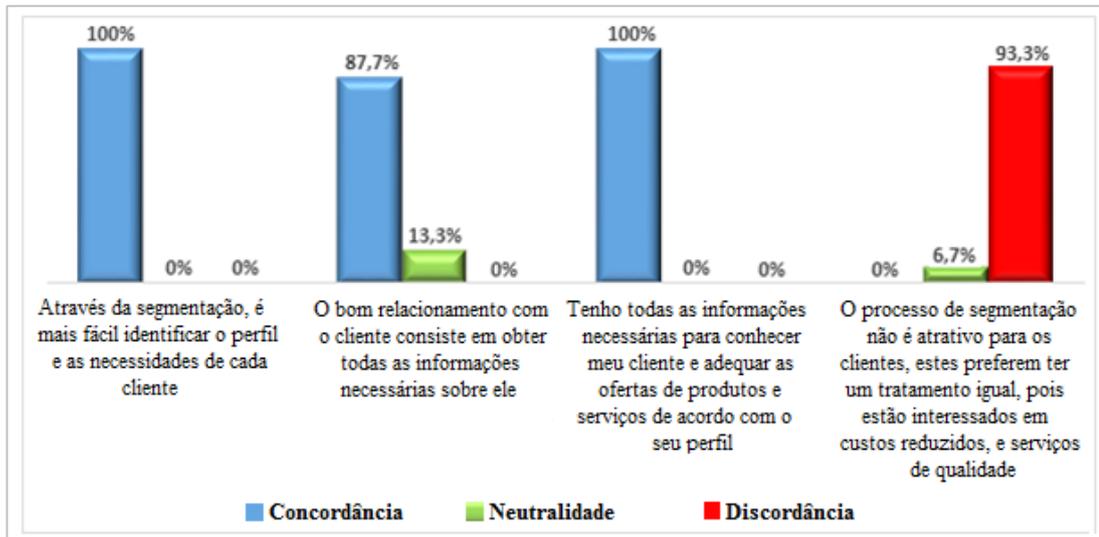
5.2.1 Análise da Dimensão Segmentação

O Gráfico 6, apresenta os resultados obtidos quanto à dimensão – Segmentação, onde verificou-se que:

- Na primeira questão, vê-se por unanimidade, que houve concordância, o que demonstra satisfação dos respondentes com relação a esta assertiva.
- Na segunda questão, nota-se que houve maioria, ou seja 87,7% de concordância e apenas 13,3% de neutralidade nas respostas obtidas.
- Quanto à Terceira questão, tal qual a Q.1, houve unanimidade em concordância.
- Na Q.4, que diferente das três assertivas mencionadas anteriormente, houve maioria, 93,3% em discordância; e apenas 6,7% de neutralidade.

Observando-se os resultados agrupados desta dimensão, fica evidente que a maioria 71,7% concordou; 23,3% discordaram; e uma minoria totalizando 5,0% mantiveram-se neutros.

Gráfico 6 – Colaboradores quanto a dimensão Segmentação



Fonte: Pesquisa direta, jul./2015.

Assim é válido citar o que diz Cobra (2007 p. 124), “Os clientes não querem ser tratados de forma igual, querem ser tratados individualmente, e o Sistema de informações deve ser acionado para identificar essas individualidades (...)”

Neste contexto, a segmentação utilizada na agência objeto de estudo, se baseia nas informações obtidas sobre os clientes, e que são armazenadas no banco de dados. Outro fator que merece destaque é a questão 4, onde observou-se maior número de discordância e neutralidade, portanto o banco deve procurar investir cada vez mais no processo de segmentação, pois o atendimento e o serviço personalizado tende a ser mais atrativo para os clientes.

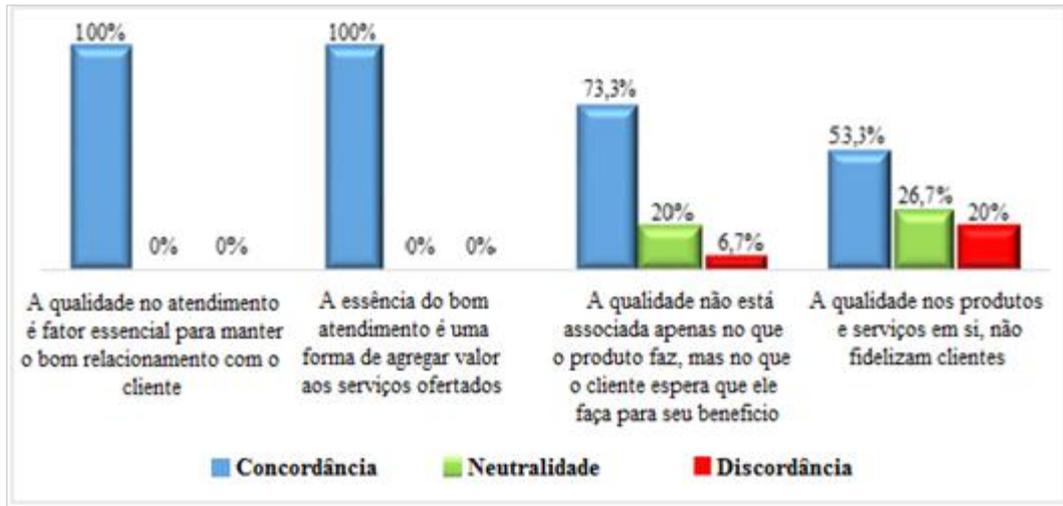
5.2.2 Análise da Dimensão Qualidade

O Gráfico 7, apresenta os resultados obtidos quando a dimensão – Qualidade, onde observa-se:

- Considerando a primeira assertiva, verificou-se que a concordância foi unânime entre os respondentes.
- Na segunda questão, bem como na primeira, nota-se unanimidade em concordância.

- Observou-se na terceira assertiva que, a maioria, 73,3% concordou, 20% mantiveram-se neutros e 6,7% dos respondentes discordaram.
- Na quarta, vê-se que a maioria, 53,3%, concordou com essa assertiva; 26,7% mantiveram-se na neutralidade e, 20% de discordaram.

Gráfico 7 – Colaboradores quanto a dimensão Qualidade



Fonte: Pesquisa direta, jul./2015.

Dutra (2009) enfatiza a importância do atendimento ao cliente, pois faz parte do dia a dia, e um cliente satisfeito além de continuar sendo seu cliente, ele pode indicar outras pessoas beneficiando a empresa pois através de um cliente satisfeito pode ser conquistado muitos outros.

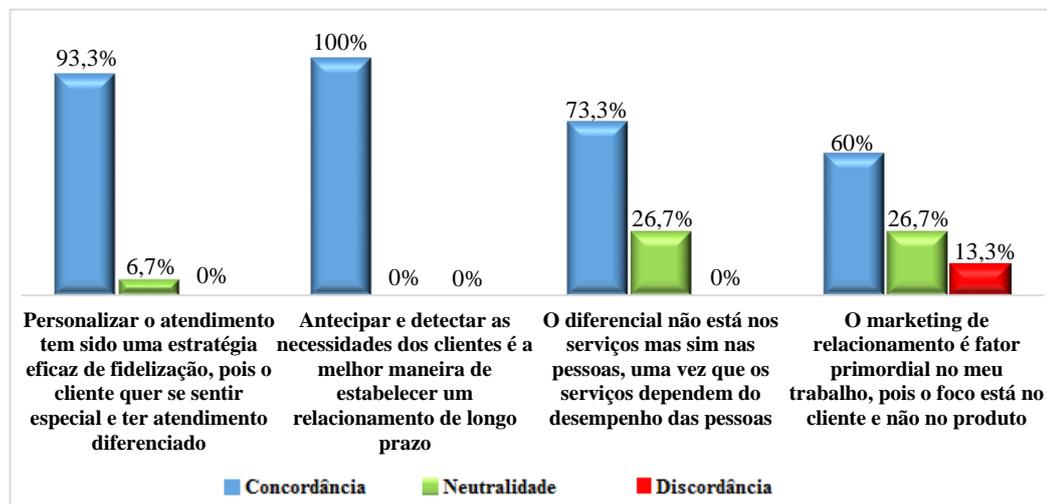
Diante do contexto, na percepção dos colaboradores identificou-se que o atendimento é um dos fatores essenciais para um bom relacionamento. Visto que, na assertiva 4 quando se trata de fidelização através de produtos e serviços, mesmo sendo minoria houve um número considerável que discordaram e foram neutros em suas respostas, o que é interessante para a empresa procurar melhorar esse número, pois quando se trata de clientes, todos precisam ter o mesmo objetivo, de satisfazê-los e fidelizá-los, a partir de atendimento, produtos e serviços de qualidade.

5.2.3 Análise da Dimensão Fidelização

O Gráfico 8, apresenta os resultados obtidos quanto a dimensão – fidelização, onde percebe-se que:

- Verificou-se na Q.1 que, a maioria, 93,3% dos respondentes concordou; enquanto 6,7% mantiveram-se na neutralidade.
- Na segunda questão, vê-se que por unanimidade houve concordância com esta assertiva.
- Na terceira questão, observou-se que a maioria, 73,3%, concordou com a assertiva; enquanto que, 26,7% foram neutros em suas respostas.
- Na assertiva quatro, nota-se que a maioria concordou 60%; enquanto que, 26,7% foram neutros e 13,3% discordaram.

Gráfico 8 – Colaboradores quando a Fidelização



Fonte: Pesquisa direta, jul./2015.

De acordo com o contexto, é válido citar Cobra (2007 p. 49), “Cliente constante não quer dizer cliente fiel. Para obter a exclusividade da fidelização é preciso oferecer sempre vantagens exclusivas.”

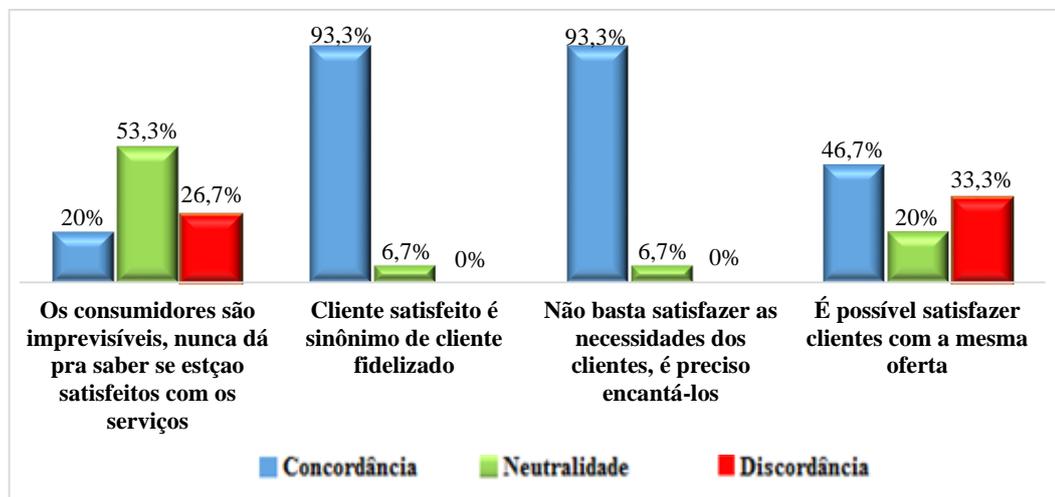
De acordo com a percepção dos colaboradores diante das assertivas mencionadas, verificou-se que o relacionamento e a personalização do atendimento tem sido estratégias utilizados pela agência objeto de estudo para fidelização dos clientes.

5.2.4 Análise da Dimensão Satisfação

O gráfico 9, apresenta os resultados obtidos quanto a dimensão – Satisfação, onde vê-se que:

- Na primeira questão, nota-se que a maioria, 53,3% manteve-se na neutralidade; enquanto 26,7% discordaram e 20% concordaram.
- A partir da segunda questão, verificou-se que houve maioria em concordância 93,3% e 6,7% de neutralidade.
- Observa-se na terceira assertiva, que assim como na segunda, houve maioria de concordância 93,3% e 6,7 % mantiveram-se neutros.
- Nota-se na quarta questão, que houve um percentual mais elevado, mas que não chegou a ser maioria de concordância 46,7%; seguidos de 33,3% que discordaram e 20% mantiveram-se neutros.

Gráfico 9 – Colaboradores quando a dimensão Satisfação



Fonte: Pesquisa direta, nov./2014.

Segundo Cobra (2007 p. 67), “as empresas do setor financeiro estão procurando combinar o foco no cliente com processos eficazes para o desenvolvimento de produtos e serviços que atendam de maneira detalhada aos desejos dos clientes.”

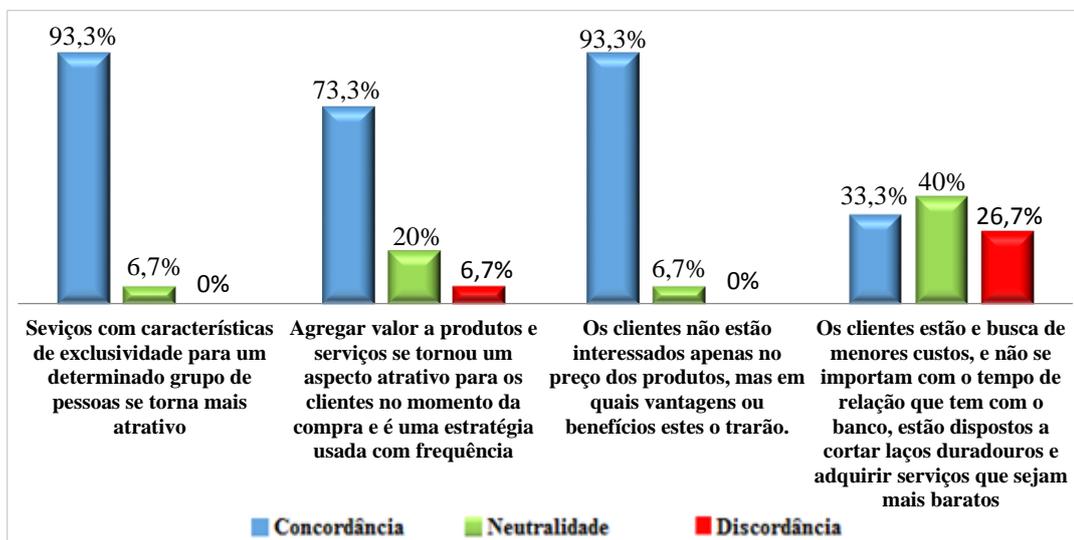
Após a análise dessas questões relacionadas a satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos, observa-se através da percepção dos colaboradores que a agência tem focado nesta dimensão, em promover a satisfação a fim de superar suas expectativas.

5.2.5 Análise da Dimensão Produtos e Serviços

O Gráfico 10, apresenta os resultados obtidos a partir da análise da dimensão relacionada a produtos e serviços. Logo observa-se que:

- Na primeira questão, verificou-se que houve maioria em concordância 93,3% e apenas 6,7% em neutralidade.
- Nota-se na segunda, que houve maioria em concordância 73,3%; 20% de neutralidade e 6,7 % de discordância.
- Na terceira assertiva, vê-se que, como na primeira, houve maioria 93,3% em concordância, e 6,7% em neutralidade.
- Verifica-se na quarta questão, que mesmo não sendo a maioria, houve um maior número de neutralidade 40%, seguido por 33,3% de concordância e 26,7% em discordância.

Gráfico 10 - Colaboradores quanto a dimensão Produtos e Serviços



Fonte: Pesquisa direta, jul./2015.

É válido citar Cobra (2007 p. 33), quando afirma que “O cliente que busca preço pode ficar insatisfeito com o desempenho do serviço e se arrepender da compra, portanto a política do preço baixo não pode prescindir da estratégia de satisfação do cliente”. Ou seja baixar o preço e relaxar na qualidade pode ser o fim do produto ou do serviço.

Através das respostas obtidas na dimensão de produtos e serviços observou-se que a maioria dos colaboradores concordaram com as assertivas, é notório que a agência objeto de estudo tem utilizado diversas estratégias de marketing para atrair e fidelizar seus clientes, como foi identificado, através da personalização no atendimento e o valor agregado aos produtos e serviços. Outro fator que merece destaque é a assertiva que compõe a Q.4, considerando que houve maior numero de neutralidade, e um numero consideravel em discordância, é importante

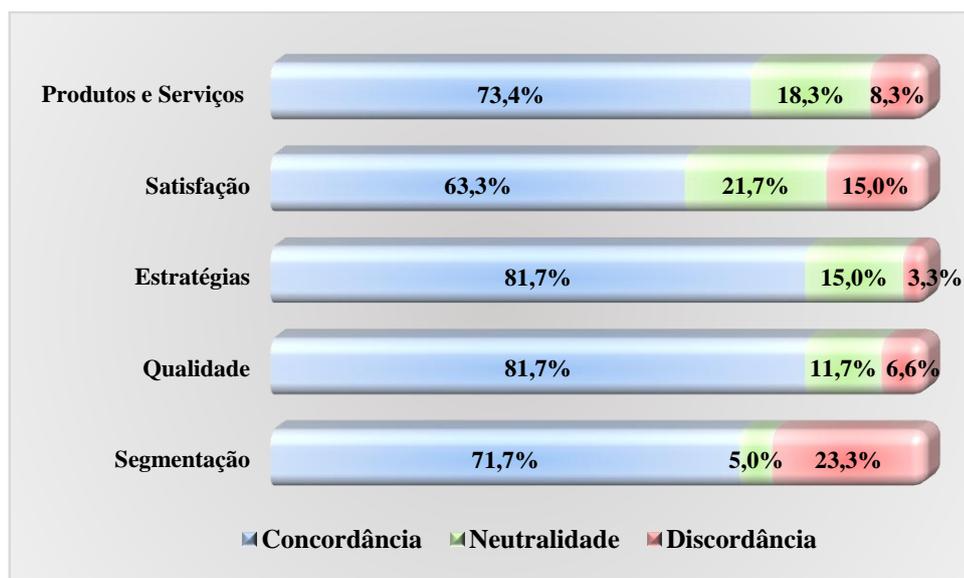
que a agência observe o que tem atraído e mantido seus clientes, se é a qualidade nos serviços ou o preço, e analisar o mercado em que está inserido para se manter competitivo tanto em qualidade como no preço, pois como traz Cobra (2007), estamos em uma época de escolhas e mudanças imprevisíveis, e com tantas opções de escolha os consumidores estão praticando o fim da fidelidade.

5.3 RESULTADO ISOLADO E AGRUPADO DA PESQUISA

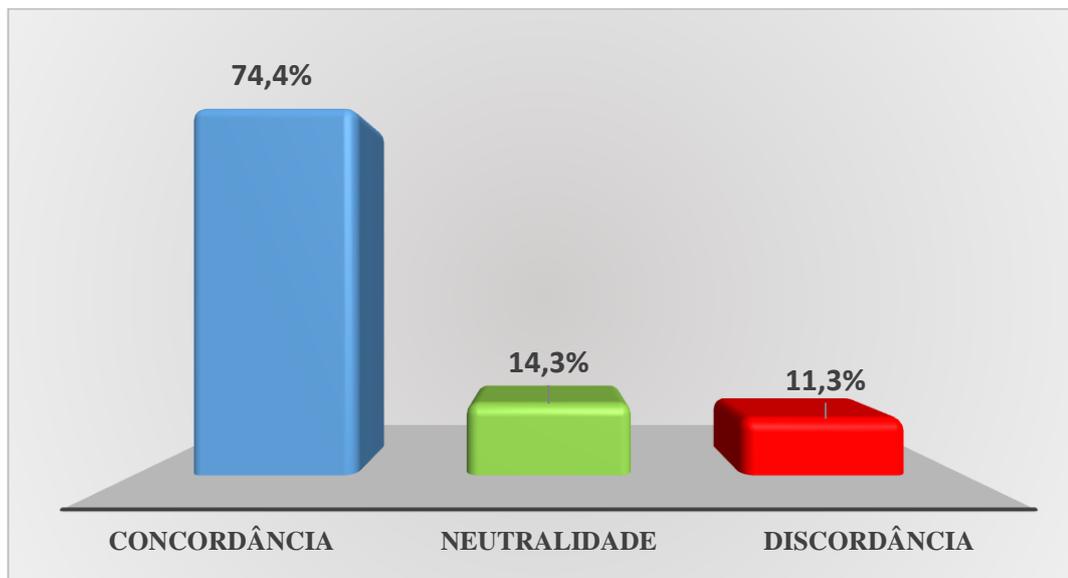
Com base nos resultados apresentados, e agrupando as cinco dimensões utilizadas para analisar a percepção dos colaboradores do Itaú Unibanco quanto às estratégias de marketing de relacionamento, percebe-se que no Gráfico 11, que as variáveis quando isoladas, apresentam maioria em concordância, e apenas em um dos cinco fatores – Satisfação houve, em uma das questões houve maioria em discordância. Logo, para que esse fator seja melhorado é necessário que a organização procure conhecer e entender não apenas as necessidades como também os desejos mais ocultos de seus clientes, o que eles esperam do serviço, produto e atendimento.

O Gráfico 12, diz respeito aos resultados agrupados da pesquisa, mostra que a maioria 74,4% concordou; 14,3% mantiveram-se neutras e 11,3% discordaram. Os resultados obtidos sobre as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas, foram satisfatória, segundo os colaboradores que participaram da pesquisa.

Gráfico 11 – Colaboradores quanto ao resultado isolado da pesquisa



Fonte: Pesquisa direta, jul./2015

Gráfico 12 – Colaboradores quando ao resultado agrupado da pesquisa

Fonte: Pesquisa direta, jul./2015

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para analisar as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para atração e fidelização de clientes do Banco Itaú Unibanco, foi realizada uma pesquisa junto aos funcionários da agência 8497, em Campina Grande. A pesquisa foi realizada através de um questionário, com questões fechadas. Após a análise dos dados verificou-se os seguintes resultados.

Quanto ao perfil socioeconômico dos respondentes observou-se que a maioria ocupa o setor operacional do banco, possui entre 20 e 40 anos, dispõe de ensino superior completo, e está trabalhando na empresa entre 2 e 10 anos. No que concerne ao conhecimento sobre marketing de relacionamento, por unanimidade houve concordância.

A partir das 20 assertivas distribuídas em cinco fatores analisados, através da escala Likert, verificou-se que a maioria concordou com as assertivas e, em apenas uma, houve maioria em discordância – questão 4 situada na dimensão segmentação.

Analisando-se os resultados isolados, por ordem de importância, obteve a seguinte ordem: Fidelização, Qualidade, Produtos e Serviços, Segmentação e Satisfação. Cabe ressaltar que mesmo com maioria de satisfação dessas dimensões, cabe à organização buscar melhorar seu processo de segmentação que segundo os colaboradores é um fator atrativo para os clientes.

Quanto aos resultados agrupados, verificou-se que houve maioria em concordância, seguida de neutralidade e uma minoria em discordância.

Assim, o objetivo proposto pela pesquisa, pois atingiu o esperado, considerando que ficou evidente a percepção dos colaboradores sobre as estratégias de marketing de relacionamento que são utilizadas no Itaú Unibanco, Agência 8497, em Campina Grande. Portanto, para que o objetivo da agência de atrair clientes e fidelizá-los seja sempre atingido, faz-se necessário que o foco seja no cliente através da segmentação dos produtos e serviços para os diversos públicos, sempre investindo em atendimento personalizado e de qualidade, para que se concretize cada vez mais relacionamentos de longo prazo. É importante ressaltar o grau de importância da utilização das estratégias de marketing entre as relações empresa cliente, principalmente no processo de atração e fidelização dos mesmos.

Espera-se que este artigo contribua de forma significativa para todos que tenham interesse sobre o tema, em especial aos que fazem parte da unidade objeto de estudo, bem como estudantes, professores, pesquisadores e empresários.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Mendizabal Sebastian Xavier Francisco. **O modelo de gerência de contas especiais: um estudo exploratório em instituições financeiras no Brasil**. São Paulo, 2004.

BANCO ITAÚ UNIBANCO. **História**. Disponível em: <<http://www.itaunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/pt-br/historia/>>. Acesso em: 2 jun. 2015.

BANCO ITAÚ UNIBANCO. Disponível em: <<http://www.itaunibanco.com.br/relatorio-desustentabilidade/ra/21.htm>>. Acesso em: 2 jun. 2015.

COBRA, M. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra, 2007.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DUARTE, Chemim, J. **Marketing de relacionamento: uma estratégia para fidelidade de clientes numa agência bancária**. Florianópolis, 2003.

DUTRA, Modesto, Fernando. **Marketing de relacionamento: aplicação de conceitos e ferramentas na perspectiva dos funcionários do Banco do Brasil**. Monografia. Especialização em Gestão de Negócios Financeiros. Porto Alegre, 2009.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GONSALVES, Elisa Pereira, **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

GRÖNROOS, Chistian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KONDO, Edson Kenji; MATSUMOTO, Alberto Shigueru; OLIVEIRA, José Maria, SOUSA, Marcelo dos Santos. Marketing de relacionamento e estratégias de fidelização de clientes pessoas físicas. Universidade Católica de Brasília. **Revista ANGRAD**, v. 10, n. 3, Julho/Agosto/Setembro 2009. Disponível em: <http://old.angrad.org.br/resources/circuits/article/article_411.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2015.

LAS CASAS, ALEXANDRE, L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações, a realidade brasileira**. São Paulo, 2008.

NEGRETTO, João, R. **Fidelização de clientes bancários: marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade**. Porto Alegre, 2007.

NEZZE, M. **Fidelização de cliente bancário: o marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade**. Universidade de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, nov., 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9119.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

PHILIP, Kotler. **Princípios de marketing**. São Paulo, 2008.

POLIDORO, Eduardo, José. **Satisfação e fidelização do cliente bancário: o marketing de relacionamento como base na lealdade de clientes**. São Paulo, 2006.

REEDY, J.; SCHULLO, S., & Zimmerman, K. (2001). **Marketing eletrônico: a integração de recursos eletrônicos no processo de marketing**. Porto Alegre: Bookman,

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SOUZA, Marcelo dos Santos. Marketing de relacionamento e estratégias de fidelização de clientes pessoas físicas. **Revista AGRAND**, v. 10, n. 3, Jul.-Ago.-Set., 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.