

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO – COGEAE**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
MBA – GESTÃO DE NEGÓCIO**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE ALTA RENDA DO BANCO ITAÚ**

JAQUELINE PAULA SILVA SILVEIRA

São Paulo – SP

2021

JAQUELINE PAULA SILVA SILVEIRA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE ALTA RENDA DO BANCO ITAÚ**

**Monografia apresentada ao Curso MBA – Gestão de
Negócio, da Pontifícia Universidade Católica de São
Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção
do título de Especialista em Administração de
Empresas, orientado pelo Professor Dr. José PALANDI
Júnior.**

São Paulo – SP

2021

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: _____().

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____.

ASSINATURA DO COORDENADOR: _____.

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo aos meus familiares e amigos que sempre me apoiaram em minha jornada, me motivando a alcançar meus objetivos pessoais, profissionais e acadêmicos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por me iluminar todos os dias de minha vida.

Agradeço aos meus pais e aos meus familiares que sempre me apoiaram na minha vida acadêmica, profissional e pessoal.

Agradeço ao Professor Dr. José Palandi Júnior pela orientação deste estudo e por seu apoio durante a elaboração do mesmo.

RESUMO

Este estudo aborda o segmento de alta renda do Banco Itaú Unibanco, denominado como Personnalité, que atende clientes com poder aquisitivo maior e faz parte de um nicho de mercado muito valorizado pelos clientes das classes média e alta. O segmento foi criado em 1996 com o intuito de ter um atendimento personalizado, mantendo os clientes fiéis a marca e estar entre as grifes mais desejadas pelos clientes. O objetivo deste estudo foi demonstrar como o marketing de relacionamento pode ser empregado como estratégia de fidelização para clientes de alta renda, com foco no segmento de clientes Personnalité do Banco Itaú Unibanco. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental. O Banco Itaú investe no marketing de relacionamento com os clientes de alta renda do segmento Personnalité, por meio de canais específicos de comunicação como as agências, site e aplicativo exclusivos para essa categoria de clientes, além de produtos e serviços diferenciados. Esse tipo de relacionamento com o cliente promove maior segurança nas transações com o banco e estimula a continuidade no relacionamento de negócios com a instituição.

Palavras-Chave: Marketing de relacionamento; Segmentação alta renda; Banco Itaú; Personnalité.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Logo do Itaú Unibanco Holding S.A. | 15 |
| Figura 2: Governança corporativa do Itaú Unibanco Holding S.A. | 15 |
| Figura 3: Negócios estratégicos e as marcas pertencentes ao Itaú Unibanco Holding S.A. | 16 |
| Figura 4: Organograma societário Itaú Unibanco, 2020 | 18 |
| Figura 5: Logo do segmento Personalité | 19 |
| Figura 6: Produtos oferecidos aos clientes Personalité | 19 |
| Figura 7: Especialistas para investimentos no segmento Personalité..... | 20 |
| Figura 8: Preços atrativos e comodidade estão entre os benefícios para o cliente Personalité | 20 |
| Figura 9: Fachada agência Personalité | 21 |
| Figura 10: Interior de uma agência Personalité | 21 |
| Figura 11: Site exclusivo para clientes do segmento Personalité..... | 22 |
| Figura 12: Aplicativo para cliente Personalité | 22 |
| Figura 13: Promoção Experiência Personalité..... | 23 |
| Figura 14: Promoção do Itaú Personalité na Revista Veja | 23 |
| Figura 15: Outdoor de promoções do Itaú..... | 24 |
| Figura 16: Logo do Banco Bradesco | 25 |
| Figura 17: Logo do Banco do Brasil | 25 |
| Figura 18: Logo do Banco Santander | 26 |
| Figura 19: Perfil dos clientes por segmentação | 28 |
| Figura 20: Processo de seleção de um fornecedor do Banco Itaú | 28 |
| Figura 21: Etapas do marketing de relacionamento | 39 |
| Figura 22: O marketing de relacionamento é um braço do marketing holístico | 40 |
| Figura 23: Campanha de fidelização de clientes Banco Bradesco | 41 |
| Figura 24: Ponto para você – Programa de Fidelização do Banco do Brasil | 41 |
| Figura 25: Movimentações financeiras nos cartões de crédito Personalité e Uniclass | 43 |
| Figura 26: Evolução do perfil de clientes nos canais remotos | 45 |
| Figura 27: Canal de comunicação Banco Itaú | 46 |
| Figura 28: Banco Digital | 46 |
| Figura 29: Agenda estratégica de relacionamento e marketing do Banco Itaú | 49 |

| | |
|--|----|
| Figura 30: Página de apresentação para clientes Personalité | 49 |
| Figura 31: Agenda estratégica centralidade no cliente | 50 |
| Figura 32: Avaliação do aplicativo do Banco Itaú Personalité e dos canais mobile | 50 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Posição do Banco Itaú Unibanco no Brasil em 2015 e 2021 | 17 |
| Quadro 2: Serviços/produtos disponibilizados para o cliente Personnalité Digital..... | 47 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1 TEMA | 12 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 12 |
| 1.3 OBJETIVO | 13 |
| 1.4 METODOLOGIA..... | 13 |
| 2. ITAÚ UNIBANCO S/A | 15 |
| 2.1 DADOS GERAIS DA EMPRESA | 16 |
| 2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL..... | 17 |
| 2.3 ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING | 19 |
| 3. MICRO AMBIENTE | 24 |
| 3.1 CONCORRENTES..... | 24 |
| 3.2 CLIENTES | 27 |
| 3.3 FORNECEDORES | 28 |
| 4. MACRO AMBIENTE..... | 30 |
| 5. MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE ALTA RENDA | 31 |
| 5.1. PLANO DE MARKETING..... | 31 |
| 5.2 MIX DE MARKETING | 32 |
| 5.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO..... | 35 |
| 5.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO..... | 37 |
| 6. MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE ALTA RENDA DO BANCO ITAÚ..... | 43 |
| 6.1 PÚBLICO-ALVO DE ALTA RENDA ITAÚ | 43 |
| 6.2 ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO ITAÚ | 44 |
| 6.3 PRINCIPAIS AÇÕES DE RELACIONAMENTO..... | 46 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| 6.4 PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO..... | 48 |
| 7. CONCLUSÃO..... | 52 |
| 8. BIBLIOGRAFIA | 54 |

1. INTRODUÇÃO

O marketing de relacionamento é considerado uma ferramenta importante para a fidelização de clientes. Assim, buscou-se compreender como essa ferramenta atende aos interesses do Banco Itaú no segmento de clientes de alta renda (Personnalité). Assim, este capítulo introdutório apresenta o tema desta pesquisa, a justificativa, o objetivo e a metodologia.

1.1 TEMA

Marketing de relacionamento como estratégia para fidelização de clientes de alta renda.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo aborda o segmento de alta renda do Banco Itaú Unibanco, denominado como Personnalité, que atende clientes com poder aquisitivo maior e faz parte de um nicho de mercado muito valorizado pelos clientes das classes média e alta. O segmento foi criado em 1996 com o intuito de ter um atendimento personalizado, mantendo os clientes fiéis a marca e estar entre as grifes mais desejadas pelos clientes.

A experiência profissional da pesquisadora com a referida instituição financeira possibilitou a observação de que o marketing tradicional cedeu espaço ao marketing de relacionamento no Itaú Unibanco, que busca criar experiências positivas para sua clientela por meio de uma comunicação relevante e personalizada para a construção de relações de longo prazo. Assim, a instituição passou a ter metas específicas para clientes de alta renda, desenvolvendo canais de comunicação e distribuição sob medida, com a redução de custos intermediários com base no uso crescente da tecnologia, proximidade e melhoria do desempenho financeiro.

Com o foco no consumidor, o marketing de relacionamento marca a transição do marketing de massa para o marketing de nicho, como um processo que combina fornecedores e consumidores em uma relação mútua, lucrativa, pessoal, profissional e de longo prazo (CAMILLERI, 2018).

O marketing de relacionamento como um conceito estratégico ganhou grande relevância para o segmento bancário como é o caso do Banco Itaú Unibanco. Neste contexto, tornou-se interessante realizar esta pesquisa sobre o marketing de relacionamento empregado pelo Banco Itaú Unibanco e como ele influencia em sua estratégia para atração e fidelização de clientes de alta renda.

Quanto a relação do tema teórico com o Banco Itaú Unibanco, ele traz o embasamento e define exatamente o que é feito pela organização para manter os seus clientes ativos e fiéis a instituição. O marketing tradicional e o marketing de relacionamento quando bem aplicados conseguem transformar a visão dos clientes, fazendo com que eles, inclusive, possam recomendar o relacionamento com aquela instituição para outros clientes. Este estudo pretende apresentar a forma como o marketing de relacionamento é aplicado pelo Banco Itaú Unibanco para o segmento de alta renda e os resultados obtidos ao longo dos anos.

1.3 OBJETIVO

O objetivo deste estudo é demonstrar como o marketing de relacionamento pode ser empregado como estratégia de fidelização para clientes de alta renda, com foco no segmento de clientes Personnalité do Banco Itaú Unibanco.

1.4 METODOLOGIA

Quanto à metodologia, trata-se de uma bibliográfica e documental, bibliográfica porque tem sua fundamentação teórica com base em livros e publicações acadêmicas sobre o tema; documental porque compreende também uma análise dos Relatórios do Banco Itaú, disponibilizados ao público na Internet por intermédio do site do Banco. Segundo Coelho (2009, p.63), “a pesquisa bibliográfica [...] é obrigatória para qualquer que seja a forma de pesquisa, isto é, seja ela pesquisa de campo, exposição de caso ou revisão bibliográfica [...]”. Assim, a presente pesquisa pretende apresentar um estudo de caso com foco no segmento Personnalité do Banco Itaú Unibanco sobre o marketing de relacionamento como estratégia de fidelização de clientes de alta renda.

Como técnica de pesquisa, utilizou-se a pesquisa documental e observação participante:

A pesquisa documental tem como fonte de dados os materiais fornecidos pela empresa pesquisada neste estudo. No caso do presente estudo, a pesquisa documental foi realizada com base no site do Banco Itaú¹, também foram utilizados folders e relatórios disponibilizados pelo Banco.

A observação participante é realizada por intermédio da atuação da pesquisadora em seu ambiente de trabalho no Banco Itaú Unibanco, a partir de relato de fatos vivenciados com a experiência profissional no segmento Personalité.

¹ Site do Banco Itaú, disponível no seguinte endereço eletrônico <<https://www.itaubr.com.br/personnalite/?gclid=Cj0KEQiAu9q2BRDq3MDbvOL1yaYBEiQAD6qoBsjMB5b4GSqcvJvGVUU7iyWkAbt7SVSPGUtLFE3YaTwaApNm8P8HAQ>>, 2016.

2. ITAÚ UNIBANCO S/A

A empresa analisada neste estudo é o Banco Itaú Unibanco que possui negócios no Brasil e no exterior. O Itaú Unibanco Holding S.A. conta com uma governança corporativa composta por empresas acionárias, tais como Itaúsa, família Egydio de Souza Aranha, Família Moreira Salles (controle familiar com visão de longo prazo). A figura 1 apresenta o logo do Banco Itaú.

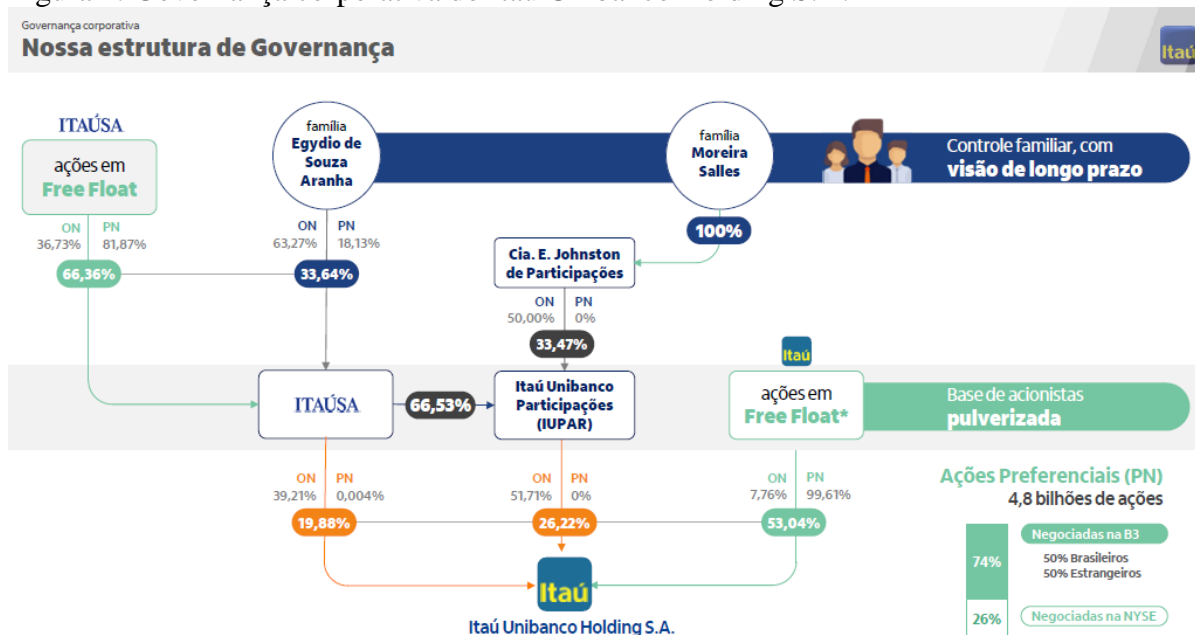
Figura 1: Logo do Itaú Unibanco Holding S.A.



Fonte: Banco Itaú, 2021.

A figura 2 apresenta a governança corporativa do Itaú Unibanco Holding S.A.

Figura 2: Governança corporativa do Itaú Unibanco Holding S.A.



Fonte: Consolidado Itaú, 2021, p. 60.

Além dos dados descritos na figura 2, a figura 3 apresenta os negócios estratégicos e as marcas pertencentes ao Itaú Unibanco Holding S.A.

Figura 3: Negócios estratégicos e as marcas pertencentes ao Itaú Unibanco Holding S.A.



Fonte: Consolidado Itaú, 2021, p. 96.

A partir da estrutura de governança corporativa do Itaú Unibanco Holding S.A. e da estrutura de negócios estratégicos do Banco, a seguir aborda-se os dados gerais da empresa,

2.1 DADOS GERAIS DA EMPRESA

A instituição Itaú Unibanco foi fundada como Casa Moreira Salles em Poços de Caldas, no ano de 1924, por João Moreira Salles. Inicialmente, era apenas uma extensão dos negócios relacionados à comercialização de café da família. Ao longo de 97 anos de história, a empresa foi ampliada por meio de fusões e aquisições que deram origem a grandiosa instituição financeira que é em 2021.

Em 03 de novembro de 2008, o Itaú foi considerado a maior instituição bancária presente no hemisfério sul. Isso ocorreu devido a fusão do Banco Itaú com o Banco Unibanco, superando o Banco Bradesco, seu principal concorrente no país. Posteriormente, o Banco Itaú Unibanco foi considerado o maior banco da América do Sul e do hemisfério sul, devido ao fato de ter assumido o posto para a sociedade de economia mista Banco do Brasil S.A.

A visão do Banco Itaú Unibanco é ser um banco líder baseado em ações sustentáveis e na satisfação dos clientes. Para tanto, são realizados investimentos na formação de uma cultura voltada para a satisfação dos clientes, com simplicidade operacional. No ambiente de trabalho, são valorizados os talentos, a liderança e a inovação. O quadro 1 apresenta a evolução da posição do Banco Itaú Unibanco no Brasil com uma comparação entre os números do banco em 2015 e em 2021.

Quadro 1: Posição do Banco Itaú Unibanco no Brasil em 2015 e 2021

| DADOS | 2015 | 2021 |
|--|------------------|------------------|
| Valor de mercado | US\$39,9 bilhões | US\$48,1 bilhões |
| Agências e Postos de Atendimento Bancário (PABs) no Brasil e no exterior | 4,9 mil | 4,3 mil |
| Colaboradores no Brasil e no exterior | 90.320 | 96.540 |

Fonte: Consolidado Itaú, 2021.

Nos dias atuais, a instituição Itaú Unibanco está inserida no setor bancário, como banco múltiplo e atua como agente financeiro fazendo toda a intermediação das operações financeiras/bancárias de seus clientes. É considerada o maior banco do Brasil e a marca mais valiosa do país, o Banco Itaú Unibanco possui um valor de mercado aproximado de (US\$43 bilhões), sendo considerado o maior banco privado da América Latina, a instituição possui mais de 96 mil colaboradores e 56 milhões de clientes.

Quanto ao seu foco de atividade, o Itaú Unibanco atua no sistema financeiro. Esse segmento exerce um papel fundamental para impulsionar o crescimento econômico de um país, estando presente diretamente na vida da sociedade por se tratar de uma instituição bancária, o foco de atuação da organização é em atendimento a clientes. Atualmente, o Banco Itaú Unibanco oferece serviços como: abertura de conta corrente; cartões de crédito, empréstimos, financiamentos, investimentos, previdência privada, título de capitalização, consórcios, seguros e câmbio.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional do Banco Itaú Unibanco está segmentada em três bases (CONSOLIDADO ITAÚ UNIBANCO, 2020):

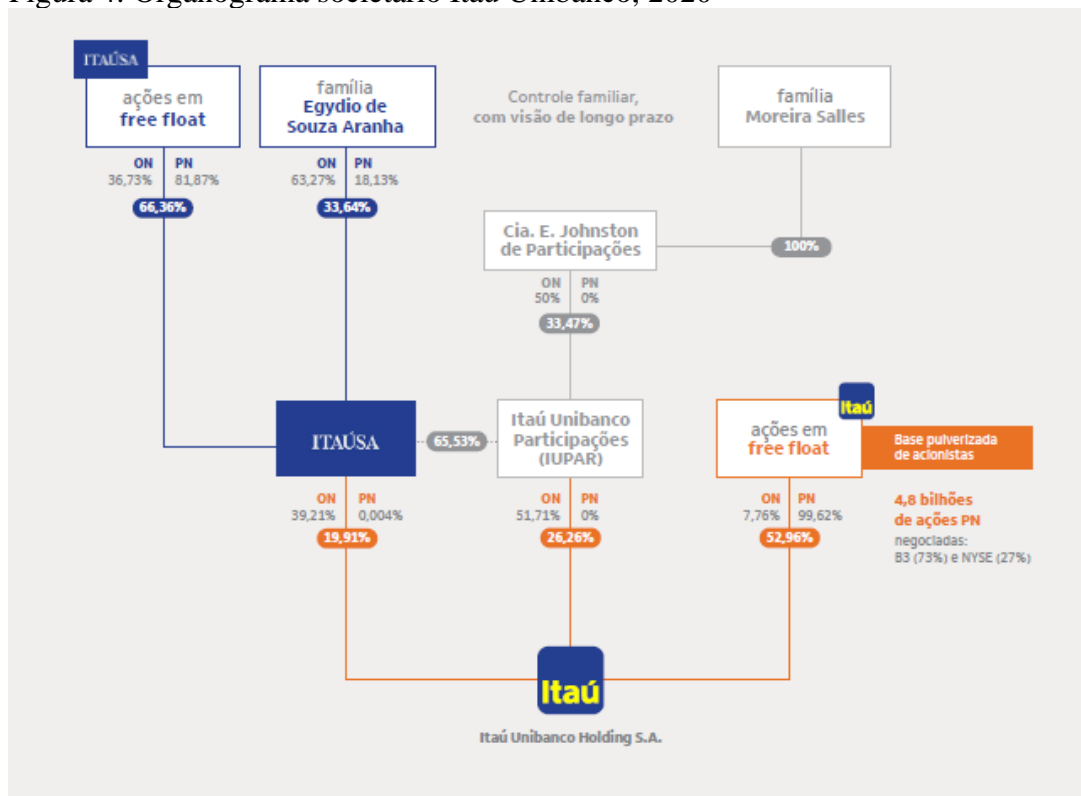
- Banco de Varejo: oferece serviços para clientes de varejo, clientes de alta renda (Personnalité) e segmento corporativo.
- Banco de Atacado: oferece produtos e serviços para grandes e médios grupos econômicos do Brasil e do exterior.
- Atividades com o Mercado e Corporação: gerencia o resultado financeiro associado a diversas atividades.

O foco deste estudo é o segmento de Banco de Varejo, clientes de alta renda (Personnalité). O Itaú Unibanco é uma holding financeira sob o controle da Itaú Unibanco Participações S.A. (IUPAR), responsável por 51,71% das ações ordinárias e é controlada em conjunto com a Itaúsa S.A. (que detém 39,21% das ações) e com a Companhia E. Johnston de Participações (CONSOLIDADO ITAÚ UNIBANCO, 2020).

O capital social do Itaú Unibanco é representado por ações ordinárias (ITUB3) e preferenciais (ITUB4), ambas negociadas na Bolsa de Valores do Brasil (B3), e as ações preferenciais também são negociadas na Bolsa de Nova Iorque (NYSE) na forma de recibos (ADR-ITUB) (CONSOLIDADO ITAÚ UNIBANCO, 2020).

A figura 4 o organograma societário do Itaú Unibanco.

Figura 4: Organograma societário Itaú Unibanco, 2020



Fonte: Consolidado Itaú, 2021.

2.3 ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING

No composto de marketing do Banco Itaú, entre vários outros produtos, destaca-se o foco deste estudo que é o segmento Personalité, sendo:

Produto/serviço: segmento Personalité – que consiste num mix de produtos, incluindo um site exclusivo, com aplicativo bancário e agências exclusivas para esses clientes. Aqui incluem-se todos os produtos oferecidos aos clientes Personalité: conta corrente, empréstimos, investimentos, cartões de crédito, entre outros. A figura 5 apresenta o logo do segmento Personalité, demonstrando que os clientes dessa categoria recebem atendimento diferenciado.

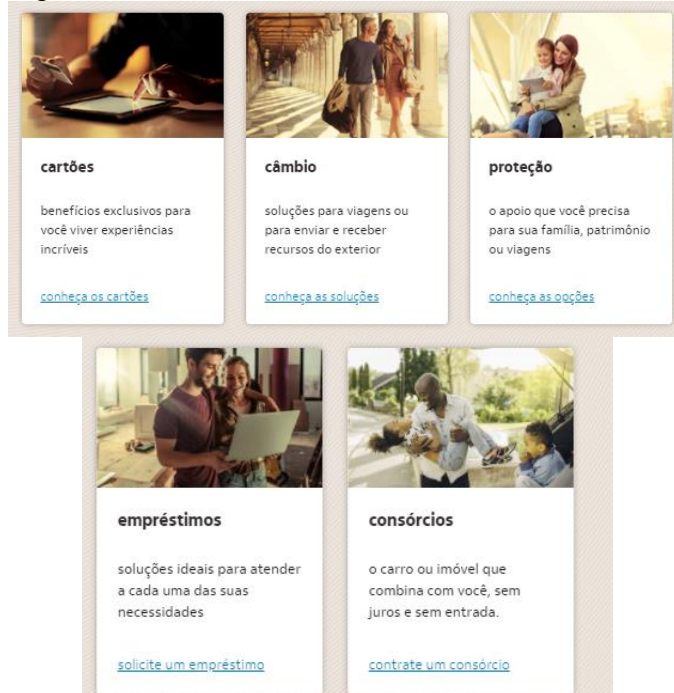
Figura 5: Logo do segmento Personalité



Fonte: Banco Itaú – Personalité, 2021.

Na figura 6 são descritos os produtos exclusivos para os clientes Personalité, tais como: cartões, câmbio, proteção (seguros), empréstimos e consórcios.

Figura 6: Produtos oferecidos aos clientes Personalité



Fonte: Banco Itaú – Personalité, 2021.

Os clientes Personalité contam com especialistas que auxiliam na realização de investimentos que podem ser consultados pela internet ou pelo telefone (Figura 7).

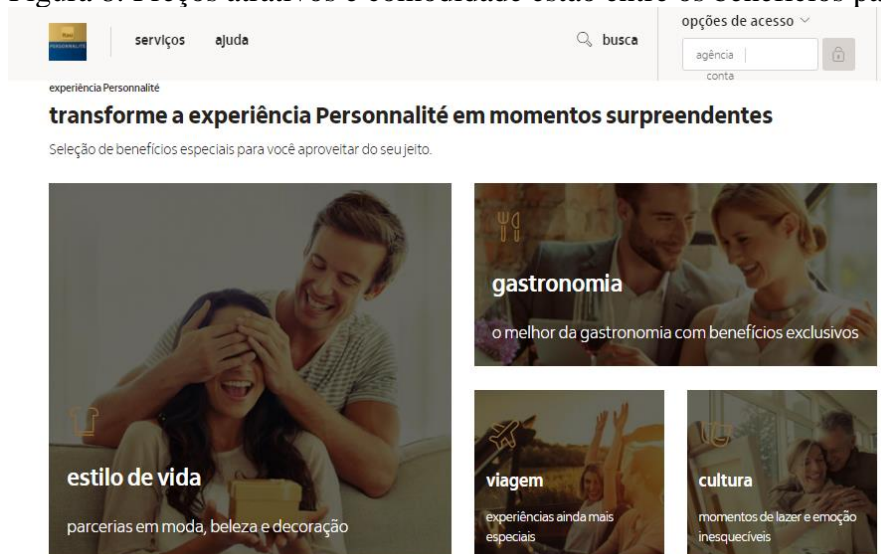
Figura 7: Especialistas para investimentos no segmento Personalité



Fonte: Banco Itaú – Personalité, 2021.

Preço: os preços dos produtos e serviços fornecidos aos clientes Personalité são atrativos e competitivos com a concorrência, como por exemplo o Bradesco Prime que também é um produto para clientes de alta renda. O marketing do Banco Itaú Personalité valoriza a qualidade de vida do cliente, para ele “cuidar do que importa” e deixar as questões financeiras por conta dos especialistas do Banco. Assim, além de preços atrativos também são oferecidos vários benefícios para esses clientes, como demonstra a figura 8.

Figura 8: Preços atrativos e comodidade estão entre os benefícios para o cliente Personalité



Fonte: Banco Itaú – Personalité, 2021.

Praça: a logística para fornecer produtos e serviços aos clientes do banco incluem as agências físicas, os sites do banco e os aplicativos bancários, que no caso do cliente Personalité são exclusivos, com atendimento específico para essa população de alta renda.

A figura 9 apresenta a fachada da agência Personalité.

Figura 9: Fachada agência Personalité



Fonte: Banco Itaú – Personalité, 2021.

A figura 10 apresenta a parte interna da agência Personalité.

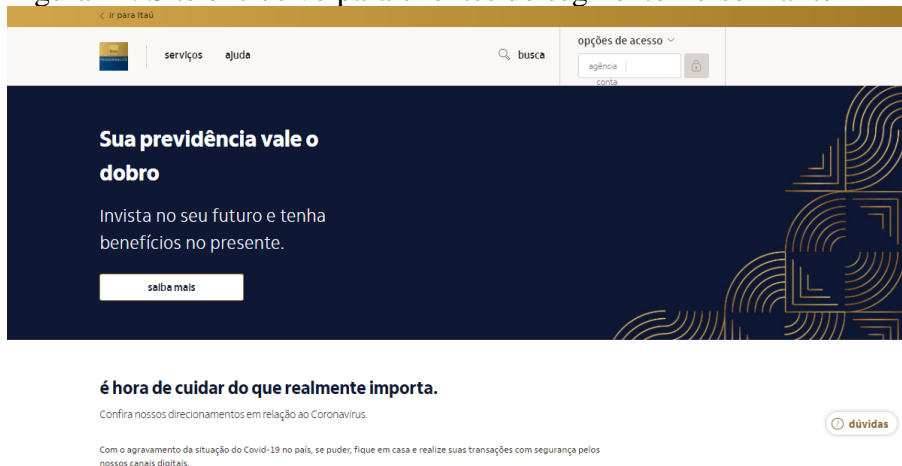
Figura 10: Interior de uma agência Personalité



Fonte: Banco Itaú – Personalité, 2021.

A figura 11 apresenta o site exclusivo para clientes do segmento Personalité (<https://www.itaubr.com.br/personnalite/>).

Figura 11: Site exclusivo para clientes do segmento Personalité



Fonte: Banco Itaú – Personalité, 2021.

O Banco Itaú disponibiliza um aplicativo exclusivo para clientes do segmento Personalité, como demonstra a figura 12.

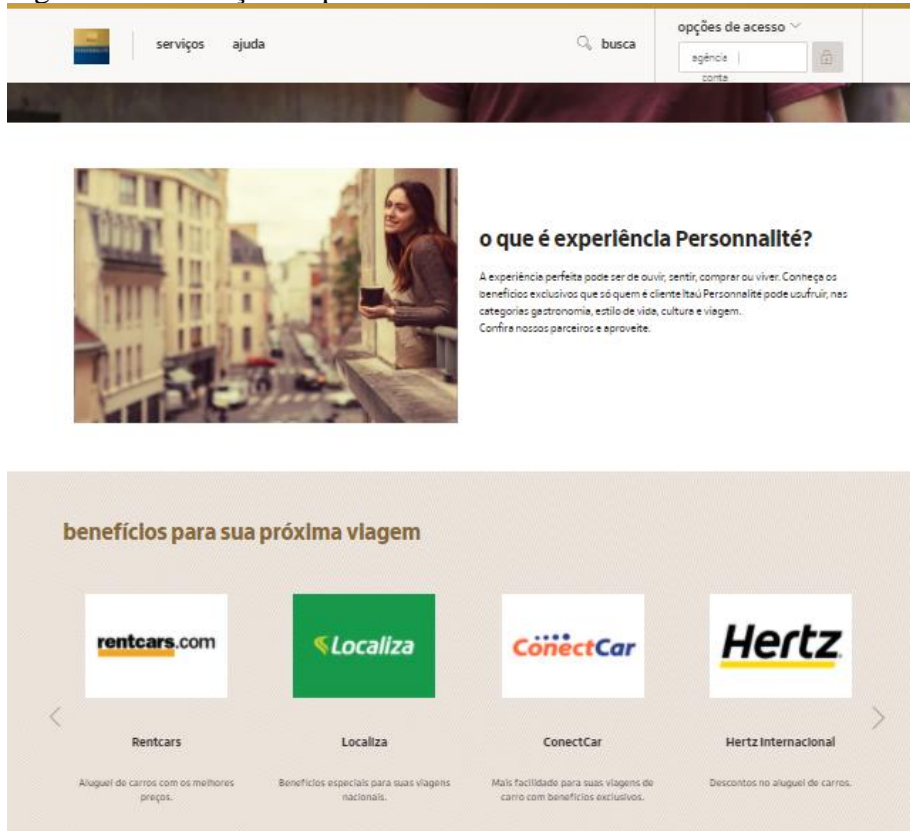
Figura 12: Aplicativo para cliente Personalité



Fonte: Banco Itaú – Personalité, 2021.

Promoção: o banco busca um relacionamento estreito com o cliente, oferecendo melhores taxas de crédito e redução de tarifas. Assim, toda a comunicação para o público Personalité é baseada no status e no estilo de vida, demonstrando a satisfação e a segurança de realizar investimentos e obter crédito quando necessário, mantendo um relacionamento de confiança com o banco. A figura 13 apresenta a “Experiência Personalité” uma promoção específica para os clientes Personalité em suas viagens, compras, cultura, entre outros.

Figura 13: Promoção Experiência Personalité



Fonte: Banco Itaú – Personalité, 2021.

A figura 14 demonstra uma promoção em que os clientes Personalité são apresentados com a Revista Veja.

Figura 14: Promoção do Itaú Personalité na Revista Veja



Fonte: Banco Itaú – Personalité, 2021.

A figura 15 apresenta imagens de promoções do Itaú em outdoors, demonstrando que o cliente Personalité tem um atendimento exclusivo e personalizado, não importa se ele está sobrecarregado, se está apressado, se é um surfista, entre outros.

Figura 15: Outdoor de promoções do Itaú



Fonte: Banco Itaú – Personalité, 2021.

Os produtos e serviços oferecidos aos clientes Personalité são exclusivos e buscam fornecer um estilo de vida sofisticado e exclusivo.

3. MICROAMBIENTE

Este tópico apresenta as considerações sobre o microambiente do Banco Itaú, com ênfase na concorrência, clientes e fornecedores.

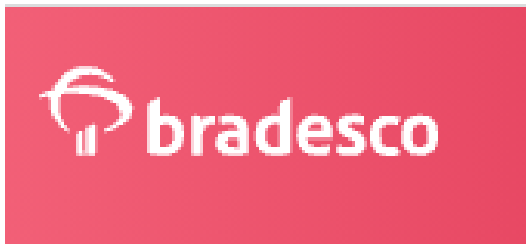
3.1 CONCORRENTES

O Banco Itaú Unibanco desenvolve um papel fundamental na vida de seus clientes. O setor financeiro/bancário possui diversos concorrentes, entre os bancos privados e públicos. São alguns deles:

- Banco Bradesco: o foco do Banco Bradesco é o atendimento ao cliente, por meio de concessão de produtos financeiros, e atua no mercado brasileiro e internacional, os quais segundo o relatório, passou por períodos conturbados durante o ano, mas a instituição acredita na estabilização e crescimento em 2019. Assim, como o Itaú, o Bradesco também busca maior transparência na

transmissão de informações aos seus *stakeholders* (partes interessadas), como pode ser observado já na introdução do Relatório Integrado dessa instituição: “nosso Relatório Integrado é o resultado do esforço coletivo de diversas áreas, que fizeram um exercício de transparência sobre os temas de interesse dos nossos mais diversos *stakeholders*” (BANCO BRADESCO, 2019, p.2). A figura 16 apresenta o logo do Banco Bradesco.

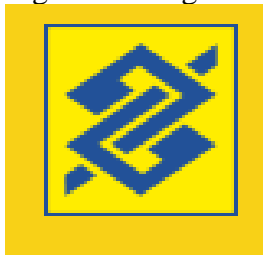
Figura 16: Logo do Banco Bradesco



Fonte: Banco Bradesco, 2021.

- Banco do Brasil: no Banco do Brasil, a empresa oferece a visão geral organizacional, demonstrando atuação no mercado de crédito, previdência e atacado, com boa capilaridade no território nacional. O ambiente externo em 2018 foi certamente crítico uma vez observado uma guerra comercial entre China e Estados Unidos, que se materializou adversamente no desempenho da economia mundial. Também houve queda no preço de commodities metálicas e de petróleo. Assim como o Itaú e o Bradesco, o Banco do Brasil tem buscado conciliar as questões financeiras, sociais e ambientais: “assumimos formalmente o propósito de cuidar do que é valioso para as pessoas” (BANCO DO BRASIL, 2019, p.13). A figura 17 apresenta o logo do Banco do Brasil.

Figura 17: Logo do Banco do Brasil



Fonte: Banco do Brasil, 2021.

- Banco Santander: o Santander apresenta notícias das ações corporativas que o banco realizou durante o ano, abrangendo a visão, a missão e os valores; e por

meio da fala do presidente foi apresentado o panorama cultural, financeiro, tecnológico e humano da organização. Ser um banco responsável com as questões socioambientais e financeiras é importante para o Santander, como pode ser observado na seguinte frase: “ao conciliar valores humanos e econômicos, cumprimos nossa missão de ser um banco responsável. Porque, para nós, há um só caminho: ser simples, pessoal e justo” (BANCO SANTANDER, 2019, p. 7). A figura 18 apresenta o logo do Banco Santander.

Figura 18: Logo do Banco Santander



Fonte: Banco Santander, 2021.

O setor tem crescido significativamente com as *fintechs* (empresas financeiras que apresentam soluções serviços bancários gerais), startups e bancos alternativos que vêm ganhando espaço e conquistando um número de clientes cada vez maior, contudo, o Banco Itaú Unibanco tem mantido sua fatia de mercado, segundo o Consolidado Itaú Unibanco realizado em 31 de dezembro de 2020: no segmento Banco de Atacado o produto bancário registrou aumento de R\$1.537 milhões, equivalente a 5% em relação ao mesmo período em 2019 (CONSOLIDADO ITAÚ UNIBANCO, 2020).

Quanto à influência da Pandemia, com o advento da Pandemia da Covid-19, a instituição investiu no home office. Esse processo de trabalho online já fazia parte dos projetos do banco e se concretizaram mais rapidamente por razão da Pandemia. Por segurança, a organização deixou mais de 50 mil colaboradores trabalhando em esquema remoto (*home office* – escritório em casa). Além disso, foi flexibilizado aos clientes os pagamentos de operações em aberto com um projeto chamado Travessia. A instituição contribuiu também com o programa Todos Pela Saúde que auxiliou o país a enfrentar as dificuldades impostas pela Pandemia que persistem até os dias atuais.

3.2 CLIENTES

Para fins deste estudo, o segmento de clientes analisado é o Personnalité. O Itaú foi o primeiro a investir na segmentação de clientes, oferecendo atendimento personalizado para os clientes – pessoa física – que necessitavam de assessoria financeira.

Em 1987, o Itaú criou a marca Personnalité, cujo objetivo é fornecer uma linha de atendimento exclusivo e personalizado a uma clientela particular do Banco Francês e Brasileiro (BFB). Posteriormente, em 1995, o Itaú adquiriu o BFB, o que originou o Itaú Personnalité, cujo slogan é “perfeito para você”.

Em 31 de dezembro de 2015, o Itaú Personnalité no Brasil possuía cerca de R\$225 bilhões em fundos de clientes; e 910 mil clientes que podem contar com 1831 gerentes de relacionamento; 349 agências exclusivas com 57 agências digitais.

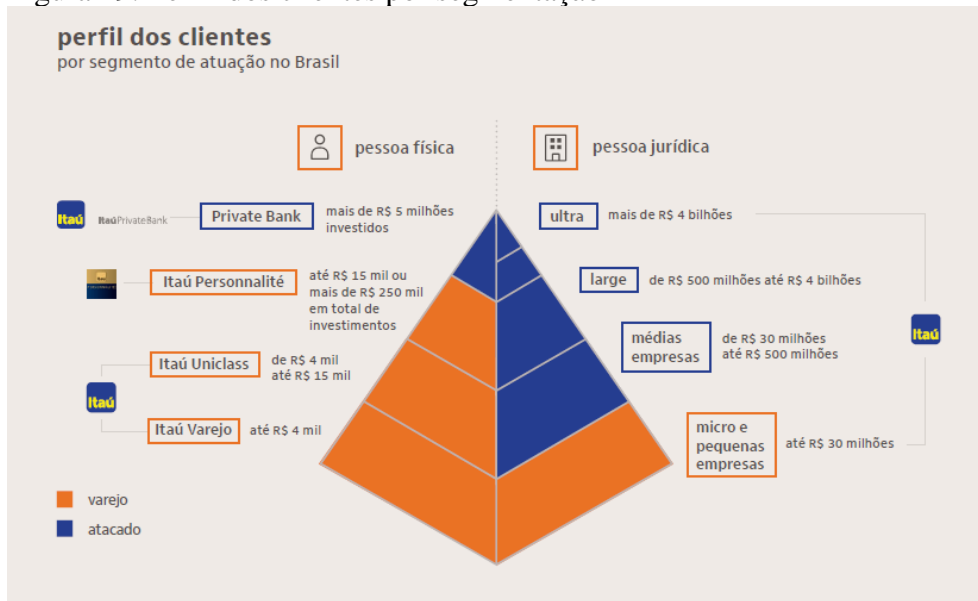
A premissa do Itaú Personnalité é atender às demandas dos clientes de alta renda. Sua estratégia baseia-se na oferta de serviços de consultoria por gestores treinados/capacitados para compreender as necessidades exclusivas de cada cliente, oferecendo-lhes serviços e produtos personalizados e exclusivo, que estão disponíveis nas principais cidades brasileiras por intermédio de uma rede de atendimento exclusiva, composta por agências dedicadas ao atendimento desse perfil de cliente.

Em 2020, os produtos e serviços para os clientes Personnalité passaram a incluir modelo de recomendação de investimento. Baseado em 12 milhões de simulações mensais e com aproximadamente 300 mil combinações de carteiras para cada perfil investidor, esse modelo permite a realização de testes por parte dos especialistas em 10 mil cenários diferentes para a identificação da melhor opção de investimento de acordo com o perfil do investidor.

Os clientes Personnalité recebem atendimento personalizado e, também, contam com um aplicativo (app) bancário específico que atende diretamente seus interesses para controle de seus negócios e investimentos.

A figura 19 apresenta os perfis dos clientes do Itaú Unibanco, dentre os quais destaca-se o segmento Personnalité com renda superior a 15 mil ou mais de 250 mil em investimentos.

Figura 19: Perfil dos clientes por segmentação



Fonte: Consolidado Itaú Unibanco, 2020.

3.3 FORNECEDORES

Os fornecedores do Banco Itaú precisam estar comprometidos com a ética e com o meio ambiente, seguindo os parâmetros socioambientais estabelecidos na política da empresa. O processo de escolha de um fornecedor do Banco Itaú é baseado em um processo de seis fases, como demonstra a figura 20.

Figura 20: Processo de seleção de um fornecedor do Banco Itaú

< Fornecedores | Itaú

Cadastramento

Processo de escolha de um fornecedor

Todos os fornecedores homologados, para os itens pertencentes à categoria ou grupo de compras que o Itaú necessite adquirir, estão aptos a participar do processo de compras. Segue fluxo sintético do processo após o cadastramento:



1. Fase de homologação



2. Fornecedor apto
Pode realizar negociações e participar de concorrências.



3. Necessidade de produto ou serviço



4. convite para o processo de concorrência



5. Processo de concorrência



6. contratação do fornecedor

Fonte: Banco Itaú - fornecedores, 2021.

Os fornecedores do Banco Itaú devem seguir o guia de relacionamento da instituição. As compras do Banco Itaú são realizadas de forma centralizada, sempre de fornecedores credenciados e selecionados conforme as etapas de seleção supracitadas, para garantir a consistência do relacionamento entre o Banco e seus fornecedores.

Os fornecedores do Banco Itaú precisam estar homologados, técnica e administrativamente, apresentando as condições comerciais do produto ou serviço previamente identificado, quantificado, especificado com período definido ao seu cumprimento. É com base nessas premissas claras e disponíveis para todos os participantes que o Banco seleciona seus fornecedores.

4. MACRO AMBIENTE

No cenário macroeconômico, o Banco Itaú manteve sua projeção de IPCA em 2021 em 4,7%. O principal risco para esse cenário é a taxa de câmbio que continua elevada no país. A inflação acumulada no primeiro trimestre de 2021 superou os 2%, acima das projeções da instituição no final de 2020, próxima de 0,7%. O principal responsável pela surpresa foi o preço do petróleo no mercado internacional, contribuindo para reajustes de combustíveis na refinaria (CONSOLIDADO ITAÚ, 2021).

Para 2022, o Banco Itaú manteve a projeção de IPCA em 3,6%, contudo, essa projeção foi realizada no primeiro trimestre de 2021 e, atualmente, com a conturbada situação política e econômica no país, com os subsequentes aumentos dos combustíveis e do dólar, ela terá de ser reajustada nas próximas publicações.

Quanto ao ambiente político, é sabido que o país enfrenta uma crise política promovida pelo Governo Federal e pela falta de comunicação com os Estados, Municípios e com atores do cenário internacional.

No Itaú, o modelo de negócios foi reestruturado em 3 pilares de atuação: Appetite ao Risco, Foco em Seguridade e Serviços e Controle de Custos e Eficiência. Foi alterado o mix da carteira de crédito recheando com produtos que oferecem garantias reais como crédito imobiliário e crédito consignado que tem suas parcelas descontadas em folha de pagamento. A abordagem aplicada ao risco se deu com a Gestão Prioritária Estratégica de Gestão de Riscos. Nela foram eleitos princípios de gestão de risco (Sustentabilidade e satisfação de clientes, ética e respeito a regulação, apreçamento do risco, diversificação, excelência profissional, e Cultura de Risco). “Outra forma de manter nossa criação de valor sustentável e gerar impactos positivos à sociedade é a integração de questões ambientais, sociais e de governança (ESG, na sigla em inglês) em nossas operações de crédito, seguros e investimentos” (ITAÚ UNIBANCO HOLDING, 2018, p. 67).

O risco por sua vez é medido por meio de métricas quantitativas, que focam em Capitalização, Liquidez, Composição de Resultados, Risco Operacional e Reputação. As oportunidades, encontram-se no apetite ao risco junto ao cenário econômico de 2019 de reformas estruturais como a da previdência e tributária. No entanto, com o advento da Pandemia da Covid-19, foi necessária uma revisão desses parâmetros para adequação ao momento de crise vivenciado em todo o mundo, inclusive no Brasil (CONSOLIDADO ITAÚ, 2021).

5. MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE ALTA RENDA

O marketing de relacionamento é parte integrante de um plano de marketing. Assim, para abordar esse tema é necessário apresentar os seguintes conceitos: plano de marketing, mix de marketing, segmentação de mercado e marketing de relacionamento.

5.1. PLANO DE MARKETING

Uma das principais definições de marketing é suprir as necessidades dos consumidores gerando valor para as organizações. É a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. O marketing de relacionamento tem como intuito a construção de relacionamentos mais duradouros mutuamente satisfatórios (KOTLER; KELLER, 2019).

O plano de marketing visa a elaboração e implementação da estratégia de marketing, que é uma parte do plano de negócios de uma organização, caracterizando um conjunto de ações táticas de marketing que, de forma dinâmica, devem estar atreladas ao planejamento estratégico geral da empresa (ou estratégia central). Assim, o plano de marketing “deve integrar os elementos interdependentes do composto de marketing, tais como vendas, gerência de produtos, assistência ao cliente, propaganda, promoção de vendas, merchandising, lobby, relações públicas, marca e distribuição” (CECCONELLO; AJZENTAL, 2012, p. 48).

Segundo Wong (2014), o plano de marketing é uma das atividades que todas as organizações sabem que deveriam fazer, mas nem todas investem nesse tipo de planejamento. O plano de marketing deve ser uma maneira de construir relacionamentos de longo prazo com os consumidores, por meio do desenvolvimento de uma declaração de missão, objetivos e metas focados no consumidor desde o nível corporativo até o produto individual. No contexto do marketing de relacionamento, é importante avaliar e implementar a estratégia mais apropriada para proporcionar o valor correto para o público-alvo. Como consequência, a elaboração de um plano de marketing deve considerar um produto específico, em seu mercado e região, além disso, deve apoiar pesquisas de mercado e de comunicação, de modo que sirvam de base para alocação de recursos para a sua implementação (BASTA, 2011).

Para Cecconello e Ajzental (2012), os principais passos para a elaboração e implantação de um plano de marketing são: (a) consideração a respeito da razão de ser de uma empresa; (b) análise dos cenários externo e interno; (c) avaliação dos recursos disponíveis; (d) consideração das estratégias competitivas gerais; (e) definição dos objetivos de marketing; (f) elaboração do plano de marketing; (g) implantação, atualização e controle do plano de marketing.

Como explicam Kotler e Keller (2019, p.1), “o marketing eficaz não é acidental”, ou seja, é resultado de um cuidadoso planejamento de marketing, com o uso de técnicas avançadas. O marketing e, como consequência, o plano de marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, como a definição “marketing é suprir necessidades gerando lucro” (p.3). Os autores prosseguem com a seguinte explicação: “quando o Google percebeu que as pessoas precisavam de acesso mais eficiente e eficaz a informações na internet, criou um potente mecanismo de busca que organiza e prioriza as consultas” (p.3). Desse modo, o Google não apenas atendeu a uma necessidade, mas, também passou a ter lucro.

Portanto, o plano de marketing é fundamental para o sucesso de uma empresa, uma vez que para se manter competitiva em seu segmento de mercado é preciso conhecer o público-alvo e implementar estratégias de vendas dos produtos baseadas em planos de marketing específicos como ocorre com o marketing de relacionamento. No entanto, para definir o escopo do marketing de relacionamento é importante conhecer o mix de marketing.

5.2 MIX DE MARKETING

O composto de marketing pode ser definido como “a combinação de variáveis estratégicas controláveis pela organização, basicamente os 4PS, orientada para a criação de valor para o comprador (cliente ou consumidor), e o atingimento dos objetivos da organização ofertante (CROCCO ET AL., 2006, p. 45).

Os quatro aspectos mercadológicos fundamentais (4Ps), também denominados mix de marketing são: Produto, Preço, Praça (distribuição), Promoção (CECCONELLO; AJZENTAL, 2012):

- Produto ou serviço: consiste nas características de qualquer bem, serviço, ideia, pessoa, instituição, entre outros, que potencialmente tem valor de troca.
- Preço: são as variáveis que refletem o custo do produto para o consumidor, como o preço propriamente dito, condições de pagamento, aceitação ou não de cartões de crédito, entre outras.

- **Praça:** é tudo o que se relaciona à distribuição, localização física e logística envolvida para fazer um produto chegar às mãos do consumidor.

- **Promoção:** é o processo de comunicação ativa dos atributos e benefícios de um produto para o mercado-alvo pretendido.

O consumidor tem a opção de escolher entre várias ofertas e a tomada de decisão leva em conta aquela que lhe fornece maior valor “somatório dos benefícios e custos tangíveis e intangíveis” (KOTLER; KELLER, 2019, p. 11). O valor é um conceito essencial no contexto do marketing, sendo considerado uma combinação entre qualidade, serviço e preço (QSP). Assim, o composto de marketing também deve considerar algumas características específicas da prestação de serviços comparada a entrega de um bem, tais como (CECCONELLO; AJZENTAL, 2012):

- **Intangibilidade:** está relacionada ao fato de os serviços não poderem ser avaliados antes de sua realização, diferentemente dos bens físicos;

- **Inseparabilidade:** refere-se à característica de produção e consumo simultâneo do serviço;

- **Variabilidade:** ressalta o fato de que os serviços estão mais sujeitos à variabilidade do padrão de entrega se comparados a bens, pois os serviços têm estrita ligação com características do profissional, local de realização e momento da realização da prestação de serviço;

- **Percibilidade:** aborda a questão da impossibilidade de os serviços serem estocados.

Outro ponto importante está relacionado à oferta do serviço, que é baseada em pessoas, processos e *physical evidence* ou evidência física (BASTA, 2011). Segundo Ceconello e Ajzental (2012) a oferta de serviço pode ser descrita como 3Ps:

- **Pessoas:** são os indivíduos envolvidos na prestação de serviço;

- **Processos:** são as atividades que as pessoas desempenham para realizar a prestação de serviço; e

- ***Physical evidence:*** consiste no local onde a prestação de serviços é realizada e que tem uma importância relevante na prestação de serviço, pois, dada sua intangibilidade, esse fator físico contribui para a comunicação dos aspectos sobre a oferta realizada.

Para que o composto de marketing tenha resultados positivos, é importante um bom mix de comunicação, que segundo Crocco et al. (2006, p. 189) inclui:

- Propaganda: está relacionada com a comunicação paga e impessoal transmitida pela mídia de massa, como rádio, televisão, jornal, revista, outdoor, internet e marketing direto, patrocínio identificado.
- Publicidade: é qualquer forma não paga de divulgação de produtos.
- Venda pessoal: trata-se da interação direta com o cliente. Ao contrário da propaganda, a venda pessoal é um duplo canal de comunicação, pois o vendedor pode capturar reações dos potenciais compradores que podem servir de feedback para as ações adotadas.
- Promoção de vendas: inclui promoções com o uso de cupons, amostras, demonstrações, exposições, prêmios, concursos, incentivos a revendedores, descontos promocionais entre outros, visando incrementar as vendas.
- Merchandising: é a inserção do produto em um lugar, ao longo de um período e exposto de tal forma que crie um cenário estimulante para o produto no ponto-de-venda.
- Marketing direto: consiste na comunicação direta e impessoal entre a empresa e o cliente, como no caso do telemarketing, correio e internet.
- Marketing digital: consiste no conjunto de mensagens quando a mídia é a internet, seja por meio de blogs, banners, mídias sociais, entre outros.
- Assessoria de imprensa e relações públicas: é a comunicação entre a empresa e os meios de comunicação pela geração de conteúdo com o objetivo de informar eventos específicos.
- Embalagem e rótulo: são considerados elementos de comunicação, devido à forma, cores e ilustrações utilizadas, que conferem informação ao consumidor.

Todos os itens supracitados fazem parte do composto de marketing, que é fundamental para obter vantagens competitivas (KOTLER; KELLER, 2019). Uma empresa pode desenvolver excelentes produtos ou prestar serviços de qualidade, mas, em última análise, o sucesso depende de persuadir um número significativo de clientes para selecionar produtos/serviços dessa empresa, ao invés de adquiri-los de seu concorrente. O crescimento de um negócio está diretamente relacionado com a sua capacidade de vender. Estratégias inovadoras, uma compreensão abrangente do comportamento do consumidor e a aplicação do composto de marketing são fatores essenciais para o sucesso de uma empresa.

5.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O mercado mudou significativamente nos últimos anos e, segundo Kotler e Keller (2019), existem três forças que atuam sobre ele: a tecnologia, a globalização e a responsabilidade social, que implicam em novas competências não apenas aos clientes, mas também para as organizações. Nesse contexto, a segmentação de mercado tem se tornado ainda mais intensa com o avanço dos recursos tecnológicos, por um lado, os consumidores se tornaram mais conscientes de seus objetivos, por outro, as empresas passaram a adotar ações que atendem às expectativas dos consumidores como ações socialmente responsáveis.

Nesse processo, a segmentação de mercado é importante para identificar o público-alvo para um determinado produto. Segundo Ceconello e Ajzentel (2012, p. 162), “pode ser considerado um grande desafio procurar atender a todo o mercado, que não é homogêneo, com uma oferta única”. De acordo com Crocco et al. (2006) a segmentação de mercado se refere à divisão do mercado em subgrupos que apresentam características semelhantes e, por consequência possam ser abordados de forma homogênea com relação a uma determinada oferta.

Para a construção de segmentos é preciso considerar variáveis específicas como características geográficas, demográficas, comportamentais, entre outras. Após essa identificação, os segmentos devem ser selecionados e a estratégia mercadológica trabalhará os que forem escolhidos (CROCCO ET AL., 2016).

Ceconello e Ajzentel (2012, p. 163) definem o mercado-alvo como “o grupo de compradores (clientes ou consumidores) que têm necessidades e desejos, percepções de valor/ou comportamento de compra relativamente semelhantes, selecionados como foco para a oferta de dado produto”.

Segundo Aaker (2012, p. 56), a chave para o desenvolvimento de vantagens competitivas é a segmentação, em um contexto estratégico:

Segmentação significa a identificação de grupos de clientes que respondem diferentemente de outros grupos às ofertas competitivas. Uma estratégia de segmentação associa os segmentos identificados a um programa para gerar uma oferta a esses segmentos. Assim, o desenvolvimento de uma estratégia de segmentação bem-sucedida exige, desenvolvimento e avaliação de uma oferta competitiva direcionada.

A segmentação permite que o composto de marketing seja direcionado para um público específico, que apresenta maiores probabilidades de adquirir um determinado produto ou serviço. A segmentação divide um mercado em diferentes tipos (segmentos) para permitir que

uma empresa possa orientar seus produtos para os clientes mais relevantes. Hooley et al. (2011, p. 198) afirmaram que a segmentação:

Descreve como os profissionais de marketing podem dividir o mercado em grupos de clientes similares, quando existem diferenças significativas entre esses grupos - por exemplo, quais as características dos compradores de sedãs de preços médios que se relacionam com suas preferências por produtos e com seu comportamento de compras?

Segundo Hooley et al. (2011, p. 202) a segmentação implica em considerações importantes:

- Para a segmentação ser útil, os clientes precisam ser diferentes uns dos outros em algum aspecto importante que pode ser usado para dividir o mercado como um todo.
- O uso operacional da segmentação normalmente exige que os segmentos-alvo possam ser identificados por meio de características mensuráveis, a fim de permitir que seu valor em potencial como um mercado-alvo seja estimado para melhor identificação desse segmento. A habilidade do estrategista de marketing em avaliar a atratividade do segmento, bem como os pontos fortes atuais e em potencial que a empresa tem para atender a um segmento específico, é crucial para a utilização da segmentação para melhorar a tomada de decisões de marketing.
- A aplicação eficaz da estratégia de segmentação também exige que segmentos escolhidos sejam isolados do restante do mercado, permitindo direcionar lhes um composto exclusivo de marketing.

A segmentação de mercado compreende quatro pontos principais: (a) metodologia de segmentação de mercado; (b) os critérios para testar se os segmentos são sólidos o suficiente para se tornarem mercados-alvo; (c) a tomada de decisão estratégica quanto à segmentação; (d) a implementação da estratégia de segmentação na empresa (HOOLEY ET AL., 2011). A busca agressiva e inovadora de segmentação, grupo-alvo e posicionamento de mercado é atualmente uma fonte importante de vantagem competitiva. O marketing parece estar se movimentando na direção de grupos cada vez menores, que variam conforme a estrutura permitida pelo mercado em que a empresa atua (AAKER, 2012).

As empresas alcançam seus mercados por meio de vários canais de comunicação, a decisão sobre o mix de comunicação de marketing pode alcançar eficazmente clientes dispersos geograficamente e algumas formas de propaganda podem permitir orçamentos praticáveis, podendo desempenhar as seguintes funções: aumento da conscientização, lembrete eficiente, geração de indicações, legitimação e garantia (AAKER; 2012; KOTLER; KELLER, 2019). A segmentação visa à divisão de clientes de acordo com o perfil, para que os mesmos possam ser

atendidos de modo personalizado, ou ainda, que produtos específicos para uma classe social sejam produzidos (AAKER, 2012).

É importante observar que a busca de diferenciação como forma de garantir o poder de mercado, a criação de valor e a consequente satisfação do cliente podem ter por efeito elevação de custos, exigindo da empresa mais efetividade nas ações de marketing. A dificuldade em comprimir o componente custo obrigará uma atuação mais agressiva da instituição para aumentar a sua receita. Ao identificar o segmento de mercado o gestor poderá medi-lo e discernir se terá condição de atendê-lo para então avaliar o retorno do investimento (COBRA, 2015).

Quanto à segmentação de clientes de alta renda, Camilleri (2018) denomina como segmentação psicográfica que pode ser usada para segmentar mercados de acordo com traços de personalidade, valores, motivos, interesses e estilos de vida. Uma dimensão psicográfica pode ser usada isoladamente para segmentar um mercado ou pode ser combinada com outras variáveis de segmentação. As variáveis psicográficas são usadas quando os comportamentos de compra se correlacionam com a personalidade ou estilos de vida dos clientes.

Consumidores diversos podem responder de forma diferente aos esforços de marketing das empresas, no entanto, quando a segmentação é baseada na renda, no estilo de vida, ou seja, com base nas variáveis psicográficas, é possível atrair um tipo de cliente específico. Por exemplo: viajantes de negócios influentes que estão acostumados a padrões de vida elevados esperam que os serviços de uma companhia aérea complementem esse estilo de vida. Portanto, a segmentação psicográfica considera a classe social e o estilo de vida dos consumidores, além de seus valores, motivações, interesses, entre outros (CAMILLERI, 2018).

A segmentação de mercado é importante, porque em mercados cada vez mais fragmentados as empresas precisam utilizar a metodologia às vezes bastante sofisticada de segmentação, testar os mercados-alvo identificados e tomar a decisão de segmentação estratégica sobre como usar um modelo de segmentação para elaborar a sua estratégia de mercado e planejar as estratégias de marketing de relacionamento.

5.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento é uma ferramenta que busca criar valor aos clientes por meio da intimidade, proximidade entre organizações e consumidores. De maneira que faça

sentido ao cliente manter o relacionamento e sua fidelidade com determinada empresa (ZENONE, 2017).

Segundo Quintino (2017), o marketing de relacionamento ganha cada vez mais força nas empresas brasileiras e em todo o mundo. Independentemente da empresa, seja na indústria, no varejo, serviços ou no segmento bancário, como é o foco deste estudo, “um bom relacionamento com o cliente faz com que as organizações fiquem cada vez mais diferenciadas no mercado” (p.61).

Um dos principais objetivos do marketing de relacionamento é obter o maior nível de satisfação de seus clientes. Aumentando, assim, a compra desses clientes por produtos/serviços da organização e, como consequência, a retenção e fidelização de clientes (COBRA, 2015).

A manutenção do relacionamento com os consumidores tem sido um dos principais objetivos do marketing:

O marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles. Os quatro componentes-chave no marketing de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). As empresas devem gerar prosperidade entre todos esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais *stakeholders* (KOTLER; KELLER, 2019, p. 23).

O marketing de relacionamento visa o desenvolvimento de relações sólidas, que exigem a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos, portanto:

[...] o marketing de relacionamento resulta no desenvolvimento de um ativo insubstituível da empresa chamado rede de marketing. Essa rede é composta pela empresa e seus parceiros de apoio (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores e varejistas, entre outros) com quem são construídos relacionamentos comerciais mutuamente compensadores (KOTLER; KELLER, 2019, p. 23).

A rede de marketing tem o objetivo de formar uma rede de relacionamentos efetiva com os principais *stakeholders* das organizações e o lucro será uma consequência desses relacionamentos.

O marketing de relacionamento pode ser compreendido como uma sistemática que cria condições para uma empresa manter um relacionamento de longo prazo com o consumidor e, partir desse relacionamento, conquistar o lucro. Nesse sentido, Quintino (2017) destacou os seguintes objetivos do marketing de relacionamento: construção de uma base de clientes e

manutenção desses consumidores para gerar compromisso de compras e rentabilidade em longo prazo. Trata-se de uma relação duradoura com retorno financeiro.

De acordo com Quintino (2017), as etapas do marketing de relacionamento são: aquisição, satisfação, retenção e aperfeiçoamento, como descrito na figura 21.

Figura 21: Etapas do marketing de relacionamento



Fonte: Quintino, 2017.

O relacionamento com o cliente não se resume apenas à atração de um cliente para a compra de um produto ou serviço (aquisição), ou a dedicação apenas ao momento em que o cliente está na loja física ou virtual (transação). Deve haver um empenho em conquistar o cliente (retenção), fidelizar o cliente aproximando-se dele, por meio de pesquisas, recomendações e programas de fidelidade (QUINTINO, 2017).

No marketing de relacionamento, um dos principais desafios, é a diferenciação no atendimento e no relacionamento cotidiano com os consumidores. O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) tem o objetivo de manter um contato próximo ao consumidor no pós-venda, por meio do esclarecimento de dúvidas, repasse de informações, atendimento às solicitações dos consumidores e gerenciamento das reclamações recebidas por um consumidor que já é cliente de uma determinada marca. Assim, o marketing de relacionamento com o cliente tem uma abrangência maior, cujo papel é a busca de novos clientes (atração) e a manutenção dos clientes atuais (fidelização) (QUINTINO, 2017).

Nesse sentido, Kotler e Keller (2019) afirmam que o marketing de relacionamento é um braço do marketing holístico, juntamente com o marketing interno, o marketing integrado e o marketing de desempenho, como demonstra a figura 22.

Figura 22: O marketing de relacionamento é um braço do marketing holístico



Fonte: Kotler; Keller, 2019, p. 23.

Para o marketing de relacionamento importa a fidelização dos clientes, mas não apenas isso, pois o relacionamento deve ser mantido com os clientes, os funcionários, os parceiros (fornecedores) e com a comunidade financeira:

As empresas devem gerar prosperidade entre todos esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais *stakeholders*. Desenvolver relações sólidas com eles exige a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos. Em última instância, o marketing de relacionamento resulta no desenvolvimento de um ativo insubstituível da empresa chamado rede de marketing. Essa rede é composta pela empresa e seus parceiros de apoio (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores e varejistas, entre outros) com quem são construídos relacionamentos comerciais mutuamente compensadores (KOTLER; KELLER, 2019, p. 23).

O marketing de relacionamento constitui uma alternativa para o desenvolvimento de valor superior por meio da compreensão das necessidades e expectativas dos clientes e da oferta de produtos e serviços adequados para cada tipo de consumidor. Nesse contexto, ele pode ser definido como um processo contínuo de identificação e criação de novos valores para os clientes individuais e o de compartilhamento dos benefícios durante todo o período de parceria, sendo impulsionado pelo aumento da competitividade e pela dificuldade de manter diferenciais baseados em atributos do produto, por causa da rapidez com que novos concorrentes surgem no mercado (BARRETO; CRESCITELLI, 2015).

As figuras abaixo apresentam exemplos de campanhas de fidelização de clientes: realizada pelo Banco Bradesco em que as compras com o cartão geram pontos que podem ser

trocados por produtos e milhas de viagem, como mostra a figura 23; e o Programa Ponto para Você do Banco do Brasil (figura 24)

Figura 23: Campanha de fidelização de clientes Banco Bradesco

**Bradesco lança promoção +Compras
+Pontos que permite acumular até 90.000
Pontos Livelo**

Por: Paulo Leo - 10 de agosto de 2021

13



Fonte: Leo, 2021.

Figura 24: Ponto para você – Programa de Fidelização do Banco do Brasil


PRODUTOS E SERVIÇOS ▾
ATENDIMENTO
SOLUÇÕES DIGITAIS
ACESSO À INFORMAÇÃO
BLOG BB

[Você](#) > [Produtos e Serviços](#) > [Ponto pra Você](#) > [Programa Ponto pra Você](#)

Ponto pra Você

Programa de Relacionamento do Banco do Brasil

O Ponto pra Você é um dos programas de relacionamento mais completos do mercado. Você participa automaticamente, basta possuir um produto ou serviço ativo no BB. Você terá acesso a diversos benefícios que vão além dos pontos

Além de oferecer vários catálogos de troca para viagens, cinemas, shoppings, recarga de celular e shows, o programa de relacionamento do BB traz uma área especial com cupons e promoções.

O Programa oferece ainda diversos planos de assinatura do Clube de Benefícios do BB. Ao assinar, você tem pontos extras ou recompensas digitais. Cliente Clube tem ainda mais descontos em empresas parceiras, shows, eventos culturais e esportivos. E também condições especiais em produtos e serviços do BB. Conheça e assine agora!

Confira o regulamento [aqui](#).

Promocionalmente, no período de 01/07/2021 a 30/06/2022, para as transações de Agronegócios realizadas com Cartões Ourocard Visa e Elo, será gerado 1 (um) ponto para cada valor em R\$ (Reais) correspondente a U\$ 15.00 (quinze Dólares americanos).

> leia os detalhes no [regulamento Bonificação Agro](#).

Fonte: Banco do Brasil, 2021.

Em linhas gerais, o marketing de relacionamento possibilita à empresa a captação de informações suficientes de seus clientes para compreender suas necessidades individuais e adaptar sua oferta a essas expectativas dos clientes. Cada informação fornecida pelo cliente em seus contatos com a organização pode ser mantida em um único banco de dados acionável sempre que um novo contato é realizado. Esse processo possibilita a manutenção de um diálogo contínuo ao longo de toda a relação empresa-cliente, que se diferencia dos pequenos contatos pontuais e desvinculados (BARRETO; CRESCITELLI, 2015). Portanto, o marketing de relacionamento deve ser um processo contínuo que se inicia na aquisição do produto e se mantém no pós-venda.

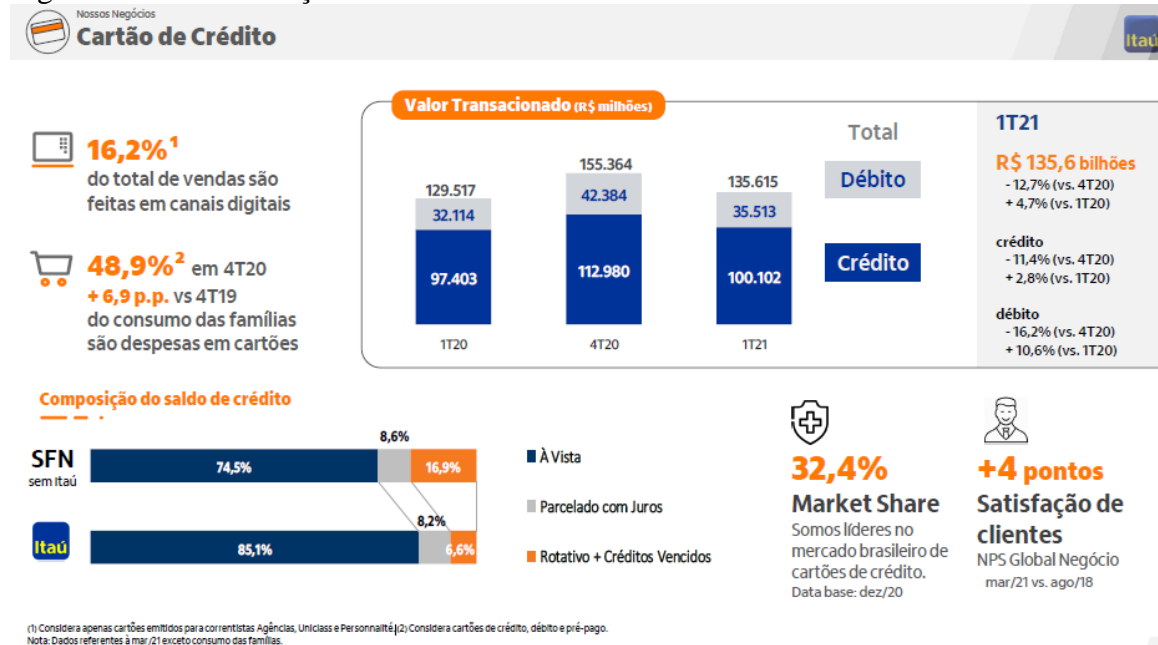
6. MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE ALTA RENDA DO BANCO ITAÚ

Para o atendimento do cliente de alta renda, o Banco Itaú criou o segmento Personalité, por meio das agências físicas e, também, da agência digital que pode ser acessada online pelo site do banco na internet e pelo aplicativo do banco. Tanto o site quanto o aplicativo são exclusivos para o cliente Personalité.

6.1 PÚBLICO-ALVO DE ALTA RENDA ITAÚ

O público-alvo do segmento Personalité são as pessoas com renda superior a 15 mil reais ou com mais de 250 mil reais em investimentos. A figura 25 apresenta os volumes financeiros movimentados nos cartões de crédito dos segmentos Personalité e Uniclass.

Figura 25: Movimentações financeiras nos cartões de crédito Personalité e Uniclass



Fonte: Consolidado Itaú, 2021, p. 45.

6.2 ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO ITAÚ

Os canais de relacionamento do Banco Itaú com o público Personalité ocorre principalmente pela agência digital que engloba o site do banco e o aplicativo, exclusivos para essa categoria de clientes de alta renda.

Com ênfase na importância do relacionamento digital com os clientes de alta renda, Personalité, o Banco Itaú Unibanco investiu em um novo Data Center para ampliar sua estrutura de Tecnologia da Informação (TI), no período de 2015 a 2020 a projeção do Itaú é ter uma área construída de 59.815 m², com capacidade energética duas vezes superior a atual e capacidade de processamento 16 vezes maior (CONSOLIDADO ITAÚ, 2016). Todo esse processo implicou em uma virtualização de 90% dos servidores baseada em uma nova arquitetura de TI (CONSOLIDADO ITAÚ, 2021).

No dia 10 de junho de 2014 o Banco Itaú Unibanco lançou o Personalité Digital, que consiste num novo modelo de atendimento ao cliente Personalité, realizado totalmente por internet (online). Neste novo modelo de atendimento, o cliente pode contatar seu gerente no período das 7 horas às 24 horas, de segunda à sexta-feira. Além dos gerentes, os clientes Personalité Digital contam com consultoria especializada para realizarem investimentos e crédito imobiliário. O cliente Personalité Digital recebe atendimento personalizado por internet, telefone, SMS, e-mail, chat ou videoconferência (CONSOLIDADO ITAÚ, 2016).

A agência digital Personalité possui diferenças da agência digital dos outros segmentos de clientes do Banco Itaú Unibanco, pois ela conta com produtos e serviços exclusivos para os clientes de alta renda. Por intermédio da agência digital Personalité, o cliente de alta pode entrar em contato com um gerente ou com um consultor financeiro para realizar investimentos acima de R\$250.000,00. Estes recursos não estão disponíveis na agência digital de outros segmentos de cliente de menor renda do Banco Itaú Unibanco.

Na agência digital, o cliente Personalité pode contar com diversos serviços personalizados como investimentos, crédito, proteção, cartão de crédito, conta e serviços. Os clientes Personalité do Banco Itaú Unibanco podem contar com esses mesmos serviços nos canais tradicionais (agências físicas e PABS), contudo, na agência digital têm a vantagem de poderem realizar suas transações bancárias de qualquer local, podendo ainda, falar com um gerente ou um consultor financeiro (BANCO ITAÚ UNIBANCO, 2016).

Com o avanço das tecnologias digitais, o Banco Itaú Unibanco não pode ignorar o novo perfil dos consumidores, que têm passado a utilizar cada vez mais as tecnologias digitais em

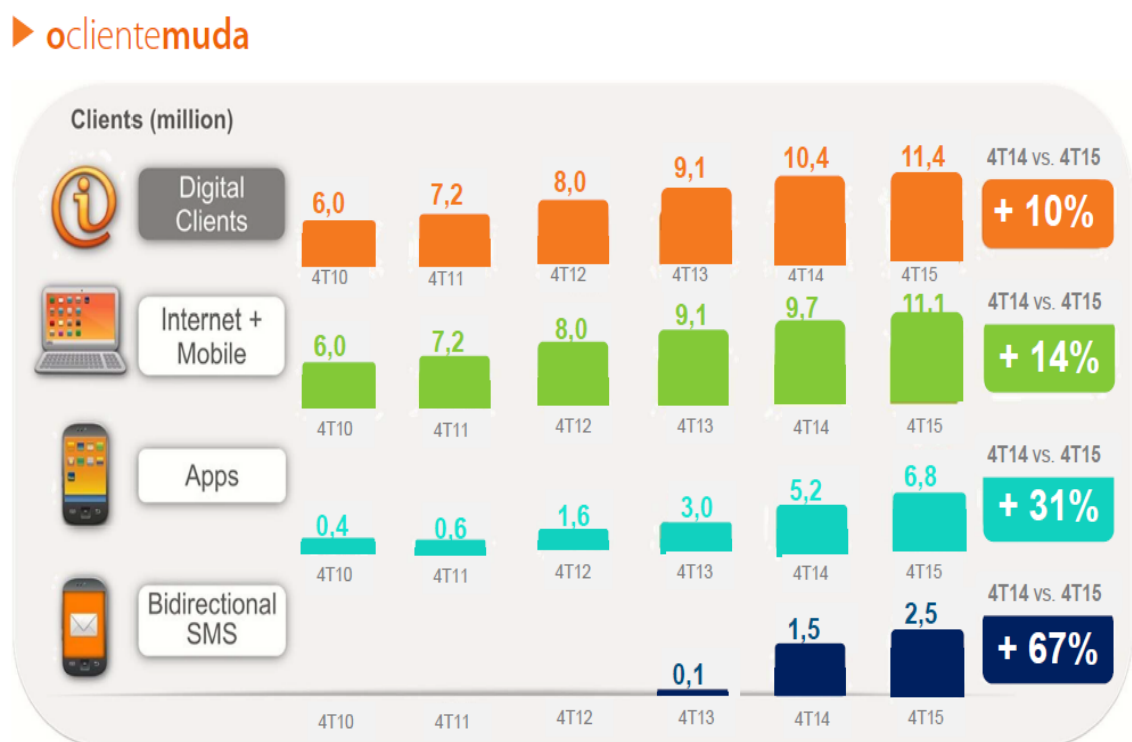
sua rotina diária, inclusive para realizar transações de negócios e transações bancárias. Ao investir na agência digital para o cliente Personalité, o Banco Itaú Unibanco teve como objetivo ampliar o relacionamento com o cliente de alta renda (BANCO ITAÚ UNIBANCO, 2016).

Na página da agência digital, o cliente Personalité possui acesso a benefícios no aluguel de carros realizado na Hertz por intermédio desse canal, na compra de flores online, entre outros. O Banco Itaú Unibanco disponibiliza uma revista específica para o cliente Personalité, bem como um roteiro gastronômico “Menu Personalité”, onde o cliente terá acesso a diversos restaurantes que oferecem descontos para os clientes desse segmento (BANCO ITAÚ UNIBANCO, 2016).

A criação da agência digital para o cliente Personalité foi uma decisão importante do Banco Itaú Unibanco para se manter competitivo no mercado. Conforme dados da Apresentação Institucional do Banco Itaú Unibanco (2016), ocorreu uma evolução do perfil de clientes nos canais remotos, conforme pode ser observado na figura 26.

Os clientes começaram a exigir os novos formatos de acesso aos produtos/serviços bancários, então o respondeu a essa demanda criando esses canais digitais de atendimento ao cliente em todos os segmentos e não apenas no segmento Personalité.

Figura 26: Evolução do perfil de clientes nos canais remotos



Fonte: Consolidado Itaú, 2016.

6.3 PRINCIPAIS AÇÕES DE RELACIONAMENTO

Entre as principais ações de relacionamento com o cliente do Banco Itaú, no período de 31/12/2010 a 31/12/2015 houve uma evolução de 10% no segmento *Digital Clients*; o segmento internet e mobile aumentou 14% no mesmo período; e o segmento APPS teve um aumento de 31%, sendo que no referido período o canal *Bidirectional SMS* apresentou um aumento de 67% (APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL BANCO ITAÚ UNIBANCO, 2016). Para atender às demandas dos clientes, o Banco Itaú investiu num canal de comunicação ouvindo 285 mil ligações todos os dias (Figura 27).

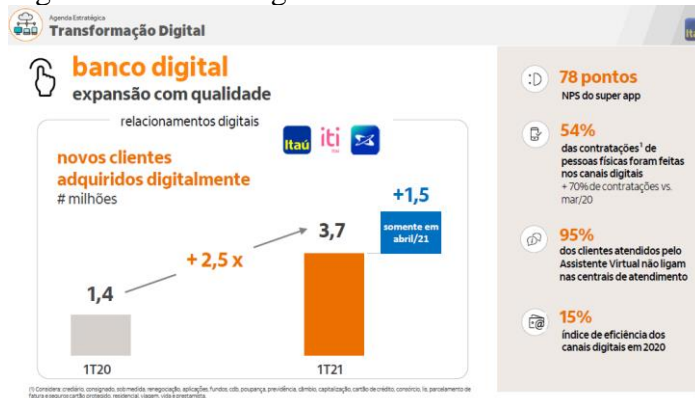
Figura 27: Canal de comunicação Banco Itaú



Fonte: Consolidado Banco Itaú, 2021, p.24.

O banco digital visa uma expansão de qualidade e um relacionamento contínuo com os clientes, inclusive do segmento Personalité (Figura 28).

Figura 28: Banco Digital



Fonte: Consolidado Banco Itaú, 2021, p. 25.

O quadro 2 descreve os serviços/produtos disponibilizados ao cliente Personalité Digital, que pode ser compreendido como o cliente de alta renda do Banco Itaú Unibanco, pertencente ao segmento Itaú Personalité, que realiza transações bancárias/financeiras por intermédio da agência digital (BANCO ITAÚ UNIBANCO, 2021).

Quadro 2: Serviços/produtos disponibilizados para o cliente Personalité Digital

| Serviços/produtos | Descrição |
|--|--|
| Equipe de profissionais especializados no atendimento ao cliente de alta renda | O Banco Itaú Unibanco disponibiliza um gerente para que o cliente Personalité receba a orientação financeira necessária para realizar seus negócios. |
| Consultoria | Os clientes Personalité realizam investimentos superiores a R\$100.000 o que necessita de uma consultoria adequada para alavancar os lucros dos clientes. |
| Relacionamento | Os volumes de negócios dos clientes de alta renda são considerados elevados, deste modo eles contam com tarifas diferenciadas para garantir sua fidelização ao banco. |
| Cartão Personalité Platinum | Esse cartão permite ao cliente acesso a compras e serviços em todo o mundo, com acumulação de pontos e serviço de <i>Conciergerie</i> (assistente) e assessoria cultural. |
| Agências exclusivas, site bancário exclusivo e aplicativo bancário exclusivo | O Banco Itaú Unibanco disponibiliza agências físicas exclusivas para o cliente Personalité, bem como uma agência digital específica para esse cliente (Personalité Digital). |
| 10 dias sem juros no cheque especial | Esse benefício é obtido por clientes Personalité que possuem investimentos com o banco e, no caso de necessitarem de algum valor do limite do cheque especial, não excedendo 10 dias no mês, não têm de pagar os juros desse período. Caso o excedente ultrapasse dez dias, será cobrado juros pelo período total em que o limite foi utilizado. |
| Experiência Personalité | O cliente Personalité conta com uma série de serviços relacionados a gastronomia, cultura, viagens, entretenimento, entre outros. |

Fonte: Banco Itaú Unibanco, 2016.

O Banco Itaú, por intermédio da agência digital está pronto para fornecer uma experiência integrada que permite aos clientes Personalité como e quando eles interagem com o banco. O cliente Personalité pode contar com serviços exclusivos destinados para os clientes de alta renda, todos esses serviços são disponibilizados também na agência digital, facilitando o acesso dos clientes Personalité aos diversos produtos/serviços bancários oferecidos para esse segmento de clientes (BANCO ITAÚ UNIBANCO, 2016).

Os clientes do segmento Personalité podem contar com 17 horas de acesso aos gerentes ou consultores financeiros, no período das 7h às 24h. Por sua vez, os clientes do segmento Itaú Uniclass têm apenas 14 horas de acesso aos gerentes, no período das 8h às 22h (CONSOLIDADO BANCO ITAÚ, 2021).

O investimento em tecnologias digitais tem sido uma prerrogativa de muitas instituições bancárias, como o Banco Itaú Unibanco, o Banco Bradesco, entre outros. Vater et al. (2015) afirmaram que a agência digital é capaz de reduzir o atendimento físico eliminando pelo menos 30% das filiais e reduzindo maciçamente os custos e contribuindo para o lucro. Enquanto isso, com a agência digital os bancos estão sendo capazes de expandir a variedade de produtos e customização, acelerando a prestação de serviços, ampliando as receitas e aprofundando o relacionamento com clientes, ampliando a retenção e lucratividade.

No Banco Itaú Unibanco, a criação da agência digital também otimizou os serviços aos clientes. Sobre a eliminação de 30% das filiais como descrito por Vater et al. (2015) ainda não foi possível para o Banco Itaú Unibanco atingir esse resultado, contudo, esta é uma perspectiva para todos os bancos que investem em agências digitais, tanto para o Banco Itaú Unibanco como para o Banco Bradesco, por exemplo.

A agência digital do Banco Itaú pode ser considerada um recurso importante para o banco, com o objetivo de facilitar o acesso dos clientes do segmento Personalité aos serviços/produtos disponibilizados, sendo uma importante ferramenta de marketing de relacionamento do banco.

6.4 PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

O Banco Itaú investe na fidelização do cliente e, sobretudo, do cliente Personalité que é o cliente de alta renda. A fidelização é baseada na lealdade cognitiva dos consumidores, assim as informações de atributo da marca disponíveis aos clientes do Banco Itaú indicam uma preferência da marca em relação aos outros bancos. O objetivo é proporcionar aos clientes um ambiente seguro, onde eles possam ter o suporte necessário, com especialistas, para sanar suas dúvidas e realizar seus investimentos, no caso dos clientes do Personalité. Assim, a agenda estratégica do Banco Itaú é baseada nos seguintes pontos: centralidade no cliente, transformação digital, pessoas e eficiência. Como demonstra a figura 29.

Figura 29: Agenda estratégica de relacionamento e marketing do Banco Itaú



Fonte: Consolidado Itaú, 2021, p. 14.

A partir dos pontos estratégicos supracitados, o Banco Itaú mantém, além das agências de atendimento, os espaços virtuais online que podem ser acessados por meio de computadores, celulares com recursos de aplicativos do próprio banco. A figura 30 apresenta a tela de apresentação do site do Banco Itaú para clientes Personalité, onde é possível observar uma promoção de crédito, com juros de 0,83% ao mês. Além disso, a página do Itaú Personalité apresenta outros produtos aos clientes como investimentos, cartões de crédito, empréstimos, câmbio, entre outros serviços bancários.

Figura 30: Página de apresentação para clientes Personalité



Fonte: Banco Itaú – Personalité, 2021.

O Banco Itaú acredita que o cliente satisfeito gera mais valor e têm maior segurança nos produtos e serviços bancários oferecidos. A figura 31 demonstra o feedback obtido por meio da estratégia marketing baseada na centralidade no cliente.

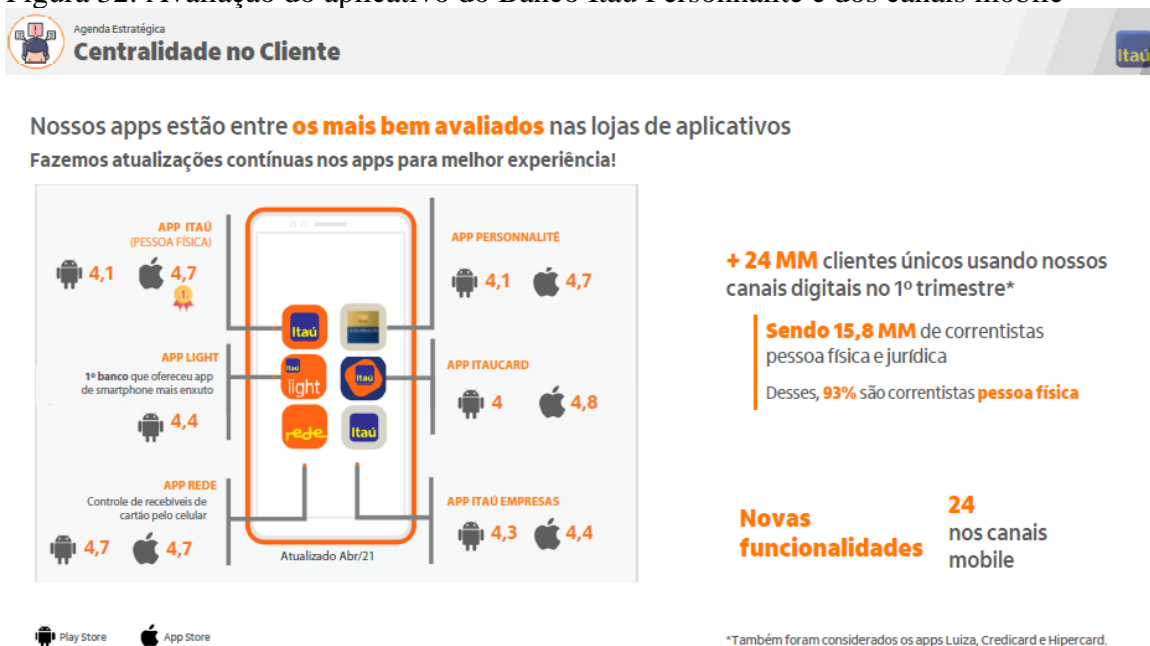
Figura 31: Agenda estratégica centralidade no cliente



Fonte: Consolidado Itaú, 2021, p.16.

O marketing do Banco Itaú vai além das agências e do site para o cliente Personalité, ele também está presente no aplicativo do banco e nos canais mobile (Figura 32).

Figura 32: Avaliação do aplicativo do Banco Itaú Personalité e dos canais mobile



Fonte: Consolidado Itaú, 2021, p. 17.

Com base nos dados supracitados, é possível observar que o Banco Itaú investe em promoções, propagandas online e nas agências, sempre com ênfase na fidelização dos clientes da carteira Personalité.

7. CONCLUSÃO

Este estudo demonstrou que o marketing de relacionamento pode ser empregado como uma estratégia de fidelização de clientes, inclusive para clientes de alta renda como é o caso do segmento Personnalité do Banco Itaú Unibanco.

O Banco Itaú investe no marketing de relacionamento, com os clientes de alta renda do segmento Personnalité, por meio de canais específicos de comunicação como as agências, site e aplicativo exclusivos para essa categoria de clientes, além de produtos e serviços diferenciados. Esse tipo de relacionamento com o cliente promove maior segurança nas transações com o banco e estimula a continuidade no relacionamento de negócios com a instituição.

A fidelização de clientes realizada pelo Banco Itaú – Personnalité é baseada na segmentação de mercado que envolve a identificação dos segmentos mais lucrativos. Portanto, o Banco Itaú pode decidir se concentrar nesse perfil de consumidores (alta renda) para o desenvolvimento de produtos ou serviços que satisfaçam seus interesses. A estratégia do marketing de relacionamento voltado para a fidelização de clientes de alta renda é baseada em variáveis psicográficas tais como: personalidade, valores, estilo de vida, interesses e alta renda como os clientes Personnalité.

Ao dividir o mercado de clientes em segmentos e enfatizar os clientes de alta renda, como no caso do Banco Itaú Personnalité, é possível adquirir um melhor entendimento das necessidades e desejos dos clientes. Isso permite que ao Banco Itaú personalizar ou adaptar as atividades de marketing de relacionamento de forma mais precisa e responsável para atender às necessidades dos clientes Personnalité.

O marketing de relacionamento baseado na fidelização de clientes de alta renda ajuda o Banco Itaú a compreender e superar as expectativas do segmento Personnalité, além de permitir uma avaliação dos pontos fortes e fracos dos concorrentes. Assim, é possível descobrir oportunidades de negócios e ampliar os produtos e serviços oferecidos para esses clientes.

Nesse sentido, a literatura demonstra uma ênfase crescente na importância do marketing de relacionamento para a fidelização de clientes, com ênfase na lealdade como estratégia de negócios. Considerando um mercado cada vez mais competitivo para o segmento bancário, com outros bancos que oferecem serviços e produtos semelhantes, o Banco Itaú adota estratégias que se destacam e enfrentam as demais instituições financeiras com o objetivo de transformar

os consumidores em clientes fiéis. Portanto, a implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento se tornou um dos fatores críticos de sucesso e vantagem competitiva no segmento bancário e o Banco Itaú investe no segmento Personnalité com produtos e serviços atrativos para esses consumidores de alta renda.

Por fim, cumpre observar que a elaboração deste estudo foi muito importante para a compreensão das estratégias de marketing de relacionamento para a fidelização de clientes de alta renda do Banco Itaú.

8. BIBLIOGRAFIA

AAKER, D.A. **Administração estratégica de mercado**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BARRETO, I.N.; CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados**. Edição do Kindle, 2015.

BASTA, D.; MARCHESINI, F.R.A.; OLIVEIRA, J.A.F.; SÁ, L.C.S. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: FGV Editora, 2011.

CECCONELLO, A.R.; AJZENTAL, A. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2012.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COELHO, R.S.A. **Manual de Metodologia Científica**. Juruá Editora, 2009.

CROCCO, L.; TELLES, R.; GOIA, R.M.; ROCHA, T.; STREHLAU, V.O. **Decisões de marketing: os 4Ps**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N.F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Tradução: Robert Brian Taylor; revisão técnica Laura Gallucci. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. Edição do Kindle, 2019.

QUINTINO, T. **Marketing de relacionamento e programas de fidelização**. (Série Universitária). São Paulo: Editora Senac São Paulo – Edição do Kindle, 2017.

WONG, H.Y. **Planos de marketing**. São Paulo: Editora Saraiva – Edição do Kindle, 2014.

ZENONE, L.C. **Fundamentos de marketing de relacionamento: fidelização de clientes e pós-venda**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

Outras fontes:

APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL BANCO ITAÚ UNIBANCO. **Posicionamento em 31 de dezembro/2015**. Disponível em <https://www.itaubank.com.br/arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Apresentacao_Institucional_port.pdf>, acesso em setembro, 2021.

BANCO BRADESCO. **Relatório anual 2017-2018**. 2019. Disponível em <https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Paginas/obradesco/195_relatoriointegrado.aspx>, acesso em setembro, 2021.

BANCO DO BRASIL. **Relatório anual 2017-2018**. 2019. Disponível em <<https://www45.bb.com.br/rao/ri/ra2017/index.html>>, acesso em setembro, 2021.

BANCO SANTANDER. **Relatório anual 2017-2018**. 2019. Disponível em <<https://www.santander.com.br/sustentabilidade/central-de-resultados>>, acesso em setembro, 2021.

CAMILLERI, M.A. Market Segmentation, Targeting and Positioning. In Travel Marketing, Tourism Economics, and the Airline Product (Chapter 4, pp. 69-83). **Springer**, Cham, Switzerland, 2018.

CONSOLIDADO ITAÚ UNIBANCO. **Relatório anual integrado 2016**. Banco Itaú Unibanco, 2016.

CONSOLIDADO ITAÚ UNIBANCO. **Relatório anual integrado 2020**. Banco Itaú Unibanco, 2020.

CONSOLIDADO ITAÚ UNIBANCO. **Relatório anual integrado 2021**. Banco Itaú Unibanco, 2021.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING. **Relatório anual 2017-2018**. Disponível em <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2018/#home>>, acesso em setembro, 2021.

LEO, P. Bradesco lança promoção +Compras +Pontos que permite acumular até 90.000 Pontos Nível. **Pontos pra voar**. 10.ago.2021. Disponível em <<https://pontospravoar.com/bradesco-lanca-promocao-ate-90-mil-pontos-nivel/>>, acesso em 10out2021.

VATER, D.; YOUNGSUH, C.; SIDEBOTTOM, P. The digital challenge to retail banks. **Bain & Company**, p.1-12, 2012.

Sites consultados:

BANCO BRADESCO: <https://banco.bradesco/marca/>

BANCO DO BRASIL: <https://www.bb.com.br>

BANCO ITAÚ UNIBANCO – FORNECEDORES: <https://www.itau.com.br/fornecedores/>

BANCO ITAÚ UNIBANCO – PERSONNALITÉ: <https://www.itau.com.br/personnalite/>

BANCO ITAÚ UNIBANCO: www.italu.com.br

BANCO SANTANDER: <https://www.santander.com.br/>

Pontos pra voar: <https://pontospravoar.com>