



PUCPR

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
DE EMPRESAS – ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA – PPAD**

Dissertação de Mestrado

**A GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO NA
FIDELIZAÇÃO EM SERVIÇOS BANCÁRIOS:
O CASO DA SICREDI CATARATAS DO IGUAÇU**

Elói Junior Damke

CURITIBA, MARÇO DE 2004

ELÓI JUNIOR DAMKE

**A GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO NA
FIDELIZAÇÃO EM SERVIÇOS BANCÁRIOS:
O CASO DA SICREDI CATARATAS DO IGUAÇU**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Programa de Mestrado em Administração de Empresas. Área de Concentração: Administração Estratégica – PPAD, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Heitor José Pereira
Co-orientador: Prof. Dr. Heitor Takashi Kato

**CURITIBA
2004**

TERMO DE APROVAÇÃO

A GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO NA FIDELIZAÇÃO EM SERVIÇOS BANCÁRIOS: O CASO DA SICREDI CATARATAS DO IGUAÇU.

Por

ELÓI JUNIOR DAMKE

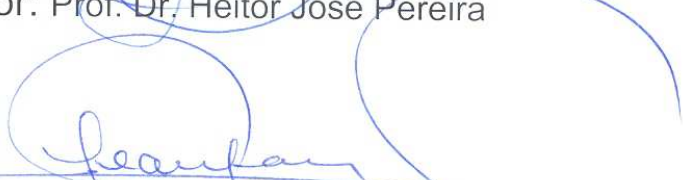
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



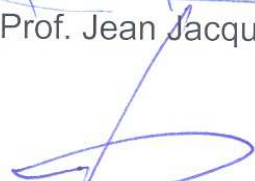
Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva
Diretor do Programa



Orientador: Prof. Dr. Heitor José Pereira



Prof. Dr. Prof. Jean Jacques Salim



Prof. Dr. Heitor Takashi Kato

A Joice, pelo apoio, carinho e por suportar minhas ausências. Certas circunstâncias nos proporcionam oportunidades raras de reflexão... Esta é uma oportunidade importante para relevar a você o meu carinho, amor e afeto de meus sentimentos.

A Deus, pelas bênçãos concedidas.

A minha família, pelo incentivo empreendido na busca de meus sonhos.

"A melhor maneira de pedir a Deus é tornarmos merecedores do que desejamos".

(Rosseau)

AGRADECIMENTOS

O autor agradece todas as pessoas e instituições que, de alguma forma, colaboraram para a realização desta pesquisa.

Ao Programa de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, nas pessoas dos Professores e Funcionários, pelo apoio e presteza constante.

À Pontifícia Universidade Católica do Paraná e CAPES, pela concessão da bolsa integral de estudos, a qual viabilizou minha participação no Programa de Mestrado.

À valorosa Secretária do Programa de Mestrado em Administração, Luciana Lopes, pela amizade, simpatia, carinho, presteza incondicional e presença constante.

Ao Professor Dr. Heitor José Pereira, orientador desta dissertação, pela amizade, apoio e por suas valiosas contribuições.

Ao Professor Dr. Heitor Takashi Kato, co-orientador desta dissertação, pela amizade, presença constante, paciência e apoio incontestável.

Ao gerente de negócios da Sicredi Missal, Rui André Steffens, pela amizade e apoio constante.

Ao Presidente da Sicredi Cataratas do Iguaçu, Manfred Alfonso Dasenbrock, pelo acesso à instituição e apoio para a realização desta pesquisa.

Ao Professor Flávio Feix Pauli, do CEFET-PR, pelo apoio e valiosas contribuições.

Ao colega de mestrado Cristiano Molinari Bispo, pela amizade e contribuições na troca de conhecimentos durante o curso.

A família Wendling, nas pessoas de Pedro Paulo, Lisete e filhos, pelo carinho, apoio e confiança em mim depositada.

Ao professor Dr. Eduardo Damião da Silva, coordenador do programa de mestrado em administração, pelo apoio e amizade.

Ao professor Carlos Olavo Quandt, Ph.D., pela motivação do tema desta dissertação, apoio e valiosas contribuições.

Aos colegas de mestrado que contribuíram na troca de experiências e conhecimentos durante o curso.

A minha família, pelo apoio consistente, paciência e confiança em mim depositadas.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS.....	xi
RESUMO.....	xiv
ABSTRACT	xv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	1
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	7
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	13
2.1. O AMBIENTE CONCORRENCIAL E O ADVENTO DA ERA DO CAPITAL INTELECTUAL NAS EMPRESAS	13
2.2. O CAPITAL DO CLIENTE E O CONTEXTO DA GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE NAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA	16
2.3. O CAPITAL HUMANO.....	26
2.4. O CAPITAL ESTRUTURAL.....	28
2.5. A VISÃO DA EMPRESA BASEADA EM RECURSOS.....	29
2.5.1. A Teoria da empresa baseada em recursos	29
2.5.2. Recursos, capacidades e competências.....	35
2.6. O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	38
2.6.1. O conceito de conhecimento.....	38
2.6.2. A gestão do conhecimento.....	41
2.6.3. O processo de criação de conhecimento.....	42
2.7. O CONHECIMENTO E O CONTEXTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	48
2.8. A GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE E ÁREAS DE PRÁTICA GERENCIAL	51
2.8.1. O conhecimento do cliente como recurso estratégico	54
2.8.2. O marketing de relacionamento	58
2.8.3. A orientação para o mercado.....	67
2.9. O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO	73
2.9.1. Os conceitos e o contexto da fidelidade na empresas.....	73

2.9.2. Os modelos de criação de fidelidade	80
2.9.3. O modelo integrativo do processo de fidelização de clientes	89
3. METODOLOGIA	92
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	92
3.1.1. Perguntas de pesquisa	93
3.1.2. Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas em estudo	93 94
3.1.3. Definição constitutiva dos termos considerados de relevância nesta pesquisa	96
3.2. DELIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS DA PESQUISA	100
3.2.1. Delineamento da pesquisa	100
3.2.2. População e amostragem	103
3.3. DADOS: TIPOS, COLETA E ANÁLISE	105
3.3.1. Tipos e coleta de dados	105
3.3.2. Análise dos dados	106
3.3.3. Limitações da pesquisa	113
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: O CASO SICREDI CATARATAS DO IGUAÇU	115
4.1. A EVOLUÇÃO DO SISTEMA COOPERATIVO NO MUNDO E NO BRASIL	115
4.1.1. A Cooperativa Sicredi Cataratas do Iguaçu: aspectos históricos	119
4.1.2. A instituição financeira Sicredi Cataratas do Iguaçu: aspectos gerais e seus índices de gestão do capital do cliente	122
4.2. O ENTENDIMENTO DO TERMO CAPITAL DO CLIENTE PELO QUADRO DE COLABORADORES DA SICREDI	134
4.3. RECURSO MAIS IMPORTANTE NO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL DO CLIENTE NA EMPRESA	136
4.4. RECURSOS JULGADOS NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL DO CLIENTE PELA EMPRESA	137
4.4.1. O recurso conhecimento	139
4.4.2. O recurso informação	139
4.4.3. O recurso capital humano	140
4.4.4. O recurso capital estrutural	141

4.5. IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE UTILIZADAS PELA ORGANIZAÇÃO.....	142
4.5.1. O conhecimento do cliente como recurso estratégico	144
4.5.2. O marketing de relacionamento.....	145
4.5.3. A orientação para o mercado.....	146
4.6. ESTRUTURAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE NA ORGANIZAÇÃO	147
4.7. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	155
4.7.1. Nível de fidelidade dos clientes	155
4.7.2. Nível de satisfação dos clientes.....	158
4.7.3. A prática da utilização do conhecimento do cliente como recurso estratégico	160
4.7.4. A prática do marketing de relacionamento.....	161
4.7.5. A prática da orientação para o mercado	162
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	164
REFERÊNCIAS.....	170
APÊNDICES.....	179
ANEXOS	232

LISTA DE QUADROS, FIGURAS E TABELAS.

FIGURA 1 – ESTRUTURA DO CAPITAL INTELECTUAL	15
FIGURA 2 – GRÁFICO DO ÍNDICE DE ATRAÇÃO DO CLIENTE	23
FIGURA 3 – ETAPAS DA INTIMIDADE ENTRE O COMPRADOR E VENDEDOR	24
FIGURA 4 - A RELAÇÃO ENTRE A TRADICIONAL “ANÁLISE SWOT”: O MODELO BASEADO EM RECURSOS E O MODELO DE ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA	31
QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DE RECURSOS	33
FIGURA 5 - RELAÇÕES FUNDAMENTAIS ENTRE RECURSOS, CAPACIDADES E VANTAGEM COMPETITIVA	34
FIGURA 6 - CONTEÚDO DO CONHECIMENTO CRIADO PELOS QUATRO MODOS DE CONVERSÃO	43
FIGURA 7 – ESPIRAL DO CONHECIMENTO	45
FIGURA 8 - RECEITAS INTAGÍVEIS GERADAS POR CLIENTES, NOVOS FUNCIONÁRIOS E FORNECEDORES	54
FIGURA 9 - OS ELEMENTOS DE UMA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	69
FIGURA 10 - PROCESSOS ORIENTADOS PARA O MERCADO PARA APRENDER A RESPEITO DE MERCADOS	70
FIGURA 11 – EVIDÊNCIAS DA FIDELIDADE	76
FIGURA 12 - CICLO DE CRESCIMENTO BASEADO NA LEALDADE	79
QUADRO 2 - FASES DA LEALDADE E AS VULNERABILIDADES CORRESPONDENTES	87
FIGURA 13 – MODELO INTEGRATIVO DO PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO	90
TABELA 1 – VARIÁVEIS DE PESQUISA E QUESTÕES QUE PERMITEM RESPONDÊ-LAS	112
TABELA 2 – COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL	118
TABELA 3 – PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS OPERANDO NO PARANÁ	119
FIGURA 14 – ORGANOGRAMA FUNCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO SICREDI	123
QUADRO 3 – NÚMERO DE ASSOCIADOS E EVOLUÇÃO POR UNIDADE DE ATENDIMENTO	128
FIGURA 15 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE COOPERADOS	129
QUADRO 4 - EVOLUÇÃO DAS CARTEIRAS DE CRÉDITO POR UNIDADES DE ATENDIMENTO	130
QUADRO 5 - EVOLUÇÃO DOS RECURSOS ADMINISTRADOS	131
FIGURA 16 - GRÁFICO DA EVOLUÇÃO DE VALORES ADMINISTRADOS	131
FIGURA 17 - TEMPO DE ASSOCIAÇÃO	132
FIGURA 18 – RELAÇÃO DA SATISFAÇÃO E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	133
FIGURA 19 – DEMONSTRATIVO DA ESTATÍSTICA BANCÁRIA – BACEN	134
QUADRO 6 - DOS RECURSOS ADMINISTRADOS POR MISSAL, CÉU AZUL E MEDIANEIRA	134
FIGURA 20 – GRÁFICO SIGNIFICADO CAPITAL DO CLIENTE	136

FIGURA 21 – GRÁFICO RECURSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL DO CLIENTE	137
TABELA 4 – ESTRUTURAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE	148
TABELA 5 – IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE	149
FIGURA 22 – GRÁFICO IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE	150
TABELA 6 – DIFERENCIAÇÃO DO CLIENTE	151
FIGURA 23 – GRÁFICO DIFERENCIAÇÃO DO CLIENTE	151
TABELA 7 – INTERAÇÃO DO CLIENTE	152
FIGURA 24 – GRÁFICO INTERAÇÃO DO CLIENTE	152
TABELA 8 – PERSONALIZAÇÃO DO CLIENTE	153
FIGURA 25 – PERSONALIZAÇÃO DO CLIENTE	153
TABELA 9 – COMPILAÇÃO DAS QUESTÕES VARIÁVEL FIDELIDADE	157
TABELA 10 – FREQUÊNCIA DO NÍVEL DE FIDELIDADE	157
FIGURA 26 – GRÁFICO NÍVEL DE FIDELIDADE	158
TABELA 11 – FREQUÊNCIAS DA VARIÁVEL RELACIONAMENTO	162
FIGURA 27 – GRÁFICO FREQUÊNCIAS MARKETING DE RELACIONAMENTO	162
TABELA 12 – SIGNIFICADO DE CAPITAL DO CLIENTE	198
FIGURA 28 – GRAFICO SIGNIFICADO CAPITAL DO CLIENTE	198
TABELA 13 – RECURSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL DO CLIENTE	199
FIGURA 29 – GRÁFICO RECURSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL DO CLIENTE	199
TABELA 14 – RECURSO CONHECIMENTO	200
TABELA 15 – COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS DO RECURSO CONHECIMENTO	201
FIGURA 30 – GRÁFICO RECURSO CONHECIMENTO	202
TABELA 16 – RECURSO INFORMAÇÃO	203
TABELA 17 – COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS DO RECURSO INFORMAÇÃO	203
FIGURA 31 – GRÁFICO RECURSO INFORMAÇÃO	203
TABELA 18 – RECURSO CAPITAL HUMANO	204
TABELA 19 - COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS RECURSO CAPITAL HUMANO	205
FIGURA 32 – GRÁFICO RECURSO CAPITAL HUMANO	205
TABELA 20 – RECURSO CAPITAL ESTRUTURAL	206
TABELA 21 - COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS RECURSO CAPITAL ESTRUTURAL	207
FIGURA 32 – GRÁFICO RECURSO CAPITAL ESTRUTURAL	207
TABELA 22 – CONHECIMENTO DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO	208
TABELA 23 – COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS CONHECIMENTO DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO	209
FIGURA 33 – GRÁFICO PRÁTICA DO CONHECIMENTO DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO	209
TABELA 24 – A PRÁTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	210
TABELA 25 - COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS MARKETING DE RELACIONAMENTO	211
FIGURA 34 – GRÁFICO PRÁTICA MARKETING DE RELACIONAMENTO	211

TABELA 26 – ESTRUTURAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE	212
TABELA 26 – PRÁTICA DE IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE	214
FIGURA 35 – GRÁFICO IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE	214
TABELA 26 – DIFERENCIAÇÃO DO CLIENTE	215
FIGURA 36 – GRÁFICO DE DIFERENCIAÇÃO DO CLIENTE	215
TABELA 27 – PRÁTICA DE INTERAÇÃO DO CLIENTE	216
FIGURA 37 – GRÁFICO DE INTERAÇÃO DO CLIENTE	216
TABELA 28 – PERSONALIZAÇÃO DO CLIENTE	217
FIGURA 38 – GRÁFICO PERSONALIZAÇÃO DO CLIENTE	217
TABELA 29 – PRÁTICA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	218
TABELA 30 - COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	219
FIGURA 39 – GRÁFICO PRÁTICA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	219
TABELA 31 – NÍVEL DE FIDELIDADE	220
TABELA 32 - COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS VARIÁVEL FIDELIDADE	222
TABELA 33 – FREQUÊNCIAS DO NÍVEL DE FIDELIDADE	222
FIGURA 40 – GRÁFICO NÍVEL DE FIDELIDADE	222
TABELA 34 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO	223
TABELA 35 - COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS VARIÁVEL FIDELIZAÇÃO	224
TABELA 36 – A PRÁTICA DA UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO	225
TABELA 37 - COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS VARIÁVEL CONHECIMENTO DO CLIENTE	226
FIGURA 42 – GRÁFICO CONHECIMENTO DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO	226
TABELA 38 – A PRÁTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	227
TABELA 39 - COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS VARIÁVEL MARKETING DE RELACIONAMENTO	228
FIGURA 43 – GRÁFICO MARKETING DE RELACIONAMENTO	228
TABELA 40 – FREQUÊNCIAS MARKETING DE RELACIONAMENTO	229
FIGURA 44 – GRÁFICO DE FREQUÊNCIAS MARKETING DE RELACIONAMENTO	229
TABELA 41 – A PRÁTICA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	230
TABELA 42 - COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS VARIÁVEL ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	231
FIGURA 45 – GRÁFICO ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	231

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de identificar e validar se práticas de gestão do capital do cliente contribuem para a fidelização dos clientes da empresa pesquisada. Do ponto de vista teórico, o trabalho se fundamenta no contexto da competitividade, evolui para os estudos da gestão do capital intelectual, da teoria da empresa baseada em recursos, da gestão do conhecimento organizacional e da gestão do capital do cliente, ou seja, da gestão de relacionamentos entre empresa e clientes. Identifica quais são as práticas de gestão do capital do cliente utilizadas pela organização e verifica se estas práticas resultaram na fidelização dos clientes da empresa pesquisada. A partir deste enfoque, aborda conceitos considerados práticas de gestão do capital do cliente, representadas pelo: conhecimento do cliente como recurso estratégico, o marketing de relacionamento e a orientação para o mercado. Para a obtenção da conclusão final, foi realizado um Estudo de caso na Cooperativa de Crédito Sicredi Cataratas do Iguaçu, realizado no período de julho de 2003 a dezembro de 2003, através de uma pesquisa qualitativa para a análise dos dados, coletados através da aplicação de questionários aplicados a todos os funcionários ligados ao processo de atendimento e a um grupo de clientes da empresa pesquisada. Concluiu-se, a partir das informações levantadas e a análise dos resultados, que a gestão do capital do cliente, através da utilização de suas práticas, o conhecimento do cliente, o marketing de relacionamento e a orientação para o mercado constituem recursos estratégicos que impactam positivamente na lealdade dos clientes da empresa pesquisada. Os resultados ainda permitem validar, de forma geral, que os clientes contribuem positivamente no desenvolvimento da imagem da organização e aumento do *know-how* interno através da geração de conhecimentos de nível estratégico, influenciando na qualidade dos serviços financeiros prestados.

Palavras-chave: Gestão do capital do Cliente, Visão Baseada em Recursos, Gestão do Conhecimento, Conhecimento do cliente, Marketing de Relacionamento, Orientação para o Mercado, Fidelização.

1. INTRODUÇÃO

1.1. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Os estudos sobre a gestão da fidelidade dos consumidores intensificaram-se nas últimas duas décadas, principalmente em decorrência das crescentes mudanças no ambiente concorrencial.

Dessa maneira, em razão da atual dinâmica competitiva na qual as organizações estão inseridas, decorrentes da quebra de barreiras de mercado e pela concomitante ascensão das tecnologias de informação, trouxeram um novo cenário econômico altamente dinâmico e competitivo, onde a conquista de níveis elevados de competitividade tornou-se imprescindível para empresas que estão no mercado, sendo que uma das alternativas para o enfrentamento destas variáveis voltou-se à meta do estabelecimento de relações duradouras com os clientes.

O marketing de relacionamento tem sido apontado nos últimos anos como uma prática viável a ser implementada por organizações que têm como meta à superação dos desafios ambientais. No entanto, a implantação e manutenção de relações estratégicas e duradouras compreendem um processo muitas vezes mais complexo. Segundo Garvin (1993), as organizações se envolvem em processos de aprendizagem e esses novos caminhos de interação implicam mudanças de comportamento e novas formas de pensar sobre a busca por melhores *performances*. Este novo paradigma pressupõe o reconhecimento por parte das organizações de que se deve buscar novas formas de comunicação para o estabelecimento de relações duradouras com os clientes e o desenvolvimento da consciência de uma cultura empresarial com base na aceitação da orientação para o cliente.

Nesse contexto, pressupõe-se que as estratégias para o futuro necessitem lidar com um mercado em constante mutação, destacando-se a importância crescente de se direcionar as organizações para competir e buscar eficiência através de práticas gerenciais orientadas aos clientes, com o objetivo de reter os clientes, através da diferenciação e assim alcançando um desempenho superior. Vale ressaltar que a busca destes diferenciais no ambiente externo não são por si só

suficientes, destacando-se também a necessidade de combinar a análise interna dos fenômenos que ocorrem dentro das empresas com a análise externa do ambiente competitivo. A partir desta perspectiva, destaca-se a importância de utilizar-se dos ativos intelectuais (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998).

De acordo com Edvinson e Malone (1999) os recursos que estão tendo uma crescente importância para as empresas e que as possibilitam ter um forte diferencial em relação aos competidores são os recursos intangíveis, como a imagem da empresa, seu conhecimento tecnológico, seu capital humano, sua marca, seu capital do cliente, caracterizando-se estas como variáveis com peso cada vez maior na explicação do êxito empresarial.

Entre as três categorias de ativos intelectuais, classificados como capital humano, capital estrutural e capital do cliente, o capital do cliente recebe destacada importância, pois o mesmo constitui-se fonte estratégica de conhecimentos para a organização, possibilitando o aumento de capacidades de comunicação dos funcionários no estabelecimento de novos relacionamentos e no melhor entendimento do cliente, aumentando o valor deste capital (STEWART, 1998). A profundidade (penetração), a amplitude (cobertura) e a devoção (lealdade/fidelidade) são características desse capital (Saint-Onge¹ *apud* Stewart, 1998, p. 69). Complementar a este conceito Edvinson e Malone (1998), corroboram esta perspectiva, adicionando ao ingrediente deste capital a probabilidade dos clientes continuarem realizando negócios com a empresa.

A tendência das empresas de buscar o estreitamento com os clientes acalorou as mesas de discussões em grande parte das organizações, onde a preocupação constante se direcionou em manter os clientes fidelizados aos produtos e serviços da empresa. O relacionamento com os clientes tornou-se um dos caminhos para a fidelização, no entanto, outros aspectos emergiram a partir do conhecimento e envolvimento das empresas com as competências de seus clientes. Segundo Ghemawat (1998) “conhecer as competências dos clientes representa atualmente uma vantagem competitiva sendo que, na nova economia, as empresas precisam incorporar a experiência do cliente a seus modelos de negócios, conhecendo as competências dos clientes”.

¹ SAINT-ONGE, Hubert. *Building the Intellectual Capital of the Organization*. Apresentação para a 1996 Strategic Management Conference Board. Nova York, 18 de Janeiro de 1996.

A perspectiva da análise e uso dos recursos internos à empresa, especificamente o capital intelectual dos seus colaboradores para o desenvolvimento de redes de relacionamentos, e a identificação dos recursos externos à empresa, especificamente o relacionamento com os clientes como fonte de oportunidades, enfatiza que os gestores procurem invariavelmente empenhar-se em conhecer as competências de seus clientes, estabelecendo uma relação de envolvimento, o que pode resultar em um recurso valioso para a organização.

A incorporação da tendência do desenvolvimento de relacionamentos mais íntimos, na intenção de agregação de valor para a empresa no sentido de reter os clientes também se instituiu no setor bancário. A adoção de um modelo de mercado por parte das instituições bancárias tornou-se visível desde o início do Plano Real, em 1994. Segundo Bretzke et al. (1998), este setor tem enfrentado grandes desafios, primando por buscar alternativas para manter seus níveis de lucratividade a partir das pertinentes alterações do cenário econômico do país. Esta nova ordem obrigou as instituições financeiras a procurar obter receitas oriundas de seus próprios artifícios. Ainda, segundo a autoria, a partir deste cenário, as instituições financeiras têm procurado direcionar suas estratégias basicamente para três direções: (i) a introdução de produtos e serviços inovadores com o objetivo de atrair e manter seus clientes; (ii) incrementar as receitas a partir do gerenciamento da carteira de clientes; (iii) reestruturar internamente os processos, visando melhorias no atendimento aos clientes.

Estas observações sugerem que a lógica da adequação das estratégias de marketing, objetivando a busca da fidelidade dos consumidores está na disposição das empresas em aprender de forma contínua e conjunta com seus clientes, a realçar os relacionamentos, apoiando-se no conhecimento e experiência interna, mas também realçando a experiência e conhecimento dos clientes. Neste sentido, pressupõe-se, conforme sugerido por McKenna (1992), que elementos de interatividade, conectividade e criatividade devem-se fazer presentes buscando a intimidade com os clientes, para que estes possam ser parte da estratégia no planejamento de produtos e serviços de valor, em um processo dinâmico e contínuo.

De acordo com Evans e Laskin, (1994), estratégias de marketing de relacionamento deveriam estar alinhadas à participação constante dos consumidores

na criação conjunta de valor, o que possibilitaria o desenvolvimento da capacidade da organização de antever mudanças ambientais, desenvolvendo assim diferenciais competitivos.

Dentro da concepção de que os clientes fazem parte da cadeia de aprimoramento dos produtos e serviços prestados pelas empresas, a partir da transformação de suas habilidades e conhecimento em competitividade e riqueza, novos desafios se fazem presente e novas formas de relacionamento se explicitaram a partir da incorporação da experiência dos clientes nas organizações. (EDVINSON e MALONE, 1998).

Os clientes, sendo o topo, o centro e a base de toda a atividade econômica, encontram-se em uma posição única a partir da perspectiva de que seu grau de fidelidade e de interação com a empresa constitui um ativo significativo: o capital do cliente. O capital do cliente, também denominado capital de relacionamento, pode agregar valor a um negócio de várias formas: o retorno financeiro em função do consumo contínuo de produtos e serviços da empresa, mas principalmente no processo de criação de valor através da geração de conhecimentos para a organização, como também constitui-se um recurso de marketing, a partir da perspectiva de que estes auxiliam o desenvolvimento da reputação e da marca através da transferência de prestígio para outros possíveis novos clientes (STEWART, 1998; EDVINSON E MALONE, 1998).

Observando-se o direcionamento das ações gerenciais do setor bancário na tentativa da bilateralização do processo de comunicação entre empresa e clientes, (BRETZKE et al., 1998) converge no sentido da gestão dos ativos intelectuais da empresa, especificamente o capital do cliente, objetivando o aumento de vínculos mais fortes entre cliente e empresa na tentativa de manter os clientes fidelizados.

Neste sentido, a adoção de um modelo de mercado pelas instituições bancárias sugere o desenvolvimento de práticas que possibilitem a gestão eficiente dos clientes no sentido da busca de diferenciais competitivos através da aproximação com sua base de clientes.

Na busca destes diferenciais competitivos, a Sicredi – Cooperativa de Crédito Rural Cataratas do Iguaçu, organização que constitui o caso da pesquisa, evidenciou tendências na adoção de práticas de gestão do capital do cliente, a partir

da adoção de uma cultura orientada ao relacionamento, clientes – comunidade – empresa, observando-se explicitamente a adoção de uma postura estratégica de fortalecimento de vínculos com seus clientes voltada a sua fidelização.

... “o planejamento estratégico da SICREDI, levando em conta o objeto das Cooperativas de Crédito, o mercado onde atuam e seus competidores, sua característica de competir pela diferenciação e não pelo baixo custo da sua operação, deverá construir com clareza qual será o diferencial competitivo que o distinguirá perante os concorrentes e determinará sua organização” (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SICREDI 2003-2005, p. 3).

Adicionalmente, é ressaltada a importância da adoção de estratégias de estímulo ao uso de produtos e serviços no sentido de fidelizar os clientes.

... “o não oferecimento ou adoção desse estímulo diminui as possibilidades de fidelização dos clientes, que acabam sendo atraídos por ações enérgicas da concorrência. Ainda, ao atender integralmente seus clientes, a organização consolida sua presença a estes, otimizando resultados e reduzindo efeitos negativos de oscilações de mercado sobre os resultados. Tal comportamento é benéfico também ao cliente, que passa a concentrar todas suas atividades junto à organização.” (PLANEJAMENTO ESTRATEGICO SICREDI 2003-2005, p. 3).

No sentido de tornar a Sicredi uma instituição bancária mais competitiva através do desenvolvimento de relações com seus clientes e, consolidando assim sua permanência junto à instituição, reflete a adoção de práticas voltadas a gestão do capital do cliente pela organização, tanto no sentido de melhorar o relacionamento com os clientes, tornando-os mais íntimos e individualizados, como também no desenvolvimento das capacidades da organização na prestação dos serviços de forma a criar valor para os clientes, dentro da concepção de fortalecer a satisfação do cliente e sua conseqüente fidelização.

A partir destas considerações, a presente dissertação foi orientada pelo seguinte problema de pesquisa: **As práticas de gestão do capital do cliente utilizadas na Cooperativa de Crédito Rural Sicredi Cataratas do Iguaçu, desde julho até dezembro de 2003, resultaram na Fidelização dos Clientes?**

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar se as práticas de gestão do capital do cliente utilizadas na Cooperativa de Crédito Rural Sicredi Cataratas do Iguaçu, de julho até dezembro de 2003 constituíram recursos estratégicos que resultaram na Fidelização dos Clientes.

Como objetivos específicos de pesquisa pretendeu-se:

- 1) Identificar quais os recursos necessários que possibilitaram desenvolver o capital do cliente na empresa pesquisada;
- 2) Identificar quais práticas de gestão do capital do cliente, estruturadas e não estruturadas estão atualmente sendo utilizadas pela organização pesquisada;
- 3) Verificar se as práticas de gestão do capital do cliente resultaram na fidelização dos clientes da empresa pesquisada.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Praticamente todas as organizações, a partir da década de 80, com o advento das tecnologias de informação e a quebra de fronteiras econômicas sofreram mudanças drásticas na maneira pela qual realizam seus negócios. Este aspecto determinou a adoção de novas posturas empresariais, onde uma das principais preocupações das organizações passou a caracterizar-se em conquistar um desempenho superior, competindo de forma distinta de modo a criar uma proposição única de valor para seus clientes, sendo invariavelmente este o principal objetivo de todas as empresas.

De maneira semelhante, Reicheld (1996) observa que o sucesso das organizações encontra-se no processo de criação de valor para o cliente. Para ele, as vantagens na participação de mercado ou do posicionamento estratégico não garantem por si só o êxito esperado, sendo que a chave para o sucesso encontra-se na capacidade da empresa em reter seus clientes.

Os índices de lançamentos de novos produtos e serviços e de novos entrantes no mercado aceleraram-se de tal maneira que um elevado número de organizações sofreram efeitos danosos em função da falta de habilidades para enfrentar os efeitos assimétricos desta nova realidade. Porter (1985) observa que a partir de um ambiente altamente concorrencial, o sucesso ou fracasso das empresas é determinado pela adequação das atividades que podem contribuir para o desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação de sua atividade sendo que, a vantagem competitiva é alcançada pelas organizações, como resultado de uma estratégia, no sentido da criação de valor de seus produtos e serviços para os seus clientes, de maneira a diferenciar-se de seus concorrentes.

Face a esta perspectiva, Whiteley (1996) afirma que a maioria das empresas descobriu como reduzir os custos e aplicar a qualidade na forma como oferecem produtos e serviços, mas a chave para o sucesso das empresas se diferenciarem das demais reside na interatividade com o cliente, sendo que, se a meta da empresa for o crescimento lucrativo, uma das alavancas mais importantes é a retenção do cliente, caracterizando-se assim um recurso de valor para a empresa.

De acordo com Collins e Montgomery (2000), os melhores recursos geralmente são os intangíveis e a estratégia corporativa eficiente advém da visão de como os recursos da empresa a diferenciarão dos concorrentes nos diferentes negócios, onde a alocação de recursos de difícil imitabilidade, segundo Ghemawat (1998) se situa no âmago da criação de valor. Oriundo do conceito de inimitabilidade, deve-se prestar especial atenção para o fato de que, a inimitabilidade não dura para sempre, onde características específicas de recursos, como fidelidade à marca, oriunda da confiança dos clientes, a competência da empresa em oferecer serviços de ponta, a reputação e as relações com os clientes são exemplos de recursos valiosos e duráveis.

A partir destes pressupostos, a necessidade de privilegiar a interação das competências organizacionais com os ambientes interno e externo à empresa (GRANT, 1991), onde se destacam os recursos intangíveis como fonte de recursos valiosos para a organização (MONTGOMERY, 2000). Dentro desta concepção, os recursos denominados capital intelectual têm uma substancial implicação no desempenho competitivo das organizações, sendo que o principal recurso, o conhecimento organizacional, torna-se fundamental para seu desenvolvimento.

Dentre as três grandes categorias de ativos intelectuais, capital humano, estrutural e capital do cliente, Stewart (1998, p. 128), considera que os clientes são os mais valiosos, sustentando que todas as empresas possuem este capital, apesar deste ser o mais mal administrado de todos os ativos intangíveis.

O capital do cliente é caracterizado pelos relacionamentos da empresa com seus clientes e ou fornecedores, bem como marcas registradas, a reputação ou a imagem da empresa e a lealdade dos clientes, sendo também identificado e classificado como recurso relacional (STEWART, 1998; SVEIBY, 1998).

O fato de os clientes serem o principal foco dos negócios corrobora a afirmação de Stewart (1998), ao observar que a maior parte das empresas não se dedica eficientemente aos clientes, apesar de se esforçarem para isso, porém, a verdadeira noção de intimidade, denominada de “sucesso com os clientes”, sugere a colaboração conjunta entre a organização e seus clientes para a criação de valor. O exposto também sugere que os componentes do capital intelectual possuem estreita

ligação e, podem ter efeito sinérgico se geridos de maneira adequada. A partir desta perspectiva, enfatiza-se a importância do gerenciamento do capital intelectual de maneira conjunta, uma vez que o capital humano e do capital estrutural oferecem suporte para a gestão do capital do cliente (STEWART, 1998).

Partindo dessas considerações, a análise do valor do cliente e dos fatores que o influenciam fornecem à empresa um guia para uma estratégia eficiente, identificando as iniciativas que terão o maior impacto sobre a lucratividade a longo prazo a partir do estabelecimento de uma cultura de relacionamento, objetivando a retenção dos clientes, a qual deverá ser a preocupação de qualquer empresa.

De acordo com Rosa e Kamakura (2002), o estabelecimento de um relacionamento eficaz e de longo prazo em ambientes onde existe elevado grau de competitividade e baixos custos de mudança, como diversos estudos no segmento do setor bancário apontam, clientes satisfeitos não significam clientes retidos (REICHELDT, 1996; JONES e SASSER, 1995).

Adicionalmente, autores como McKenna (1992), Morgan e Hunt (1994) e Gummerson (1998), alertaram para outras novas formas de relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes com a meta de aumento da lealdade.

Dessa maneira, Day (1994) observa que o sentido da adequação das estratégias de Marketing de Relacionamento em ambientes turbulentos como meio de buscar a fidelidade dos clientes está na disposição das empresas em aprender de forma contínua com seus clientes e realçar o relacionamento com a oferta crescente de valor com base nesse conhecimento. Buscando complementar essa tendência, McKenna (1992) busca contribuir quando afirma que o Marketing de Relacionamento deve se apoiar no conhecimento e na experiência:

...“O marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócios”

...“O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. Com esta abordagem, as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de feedback que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto”.

Esta perspectiva nos esclarece que o marketing de relacionamento pressupõe que a empresa adote uma postura de cultura orientada ao mercado para o estabelecimento de parcerias com os agentes externos. Portanto, é fundamental avaliar outros aspectos para a implantação e manutenção de parcerias estratégicas no desenvolvimento da fidelidade.

Bretzke (1998), analisando o setor bancário, observa que para se desenvolver um modelo arrojado de relacionamento com os clientes, este compreende muitas vezes um processo mais dinâmico e complexo. Complementar a esta afirmação, Garvin (1993) observa que o desenvolvimento de interações entre organização e agentes externos envolve um processo de aprendizagem e esses novos caminhos de interação implicam mudanças no comportamento e novas formas de pensar.

Convergente a esta perspectiva e relevando um aspecto ainda não integrado ao construto marketing de relacionamento – orientação para o mercado - conhecimento do cliente no sentido de fidelizar os clientes, uma vez que a decisão sobre o último aspecto “conhecimento do cliente” abrange uma vertente relacionada a abordagem da gestão do capital do cliente, em termos de percepção e uso, viabiliza explorar a relação deste construto.

Ainda, uma vez que a adoção de uma cultura de relacionamento com os clientes é um dos caminhos para a fidelização, adicionando-se a emergente perspectiva do conhecimento e envolvimento das empresas com as competências dos seus clientes (GHEMAWAT, 1998; MCKENNA, 1992), convergente ao modelo teórico da gestão do capital do cliente, (STEWART 1998, BONTIS 2001, EDVINSON E MALONE 1998, SVEIBY, 1998), o objeto principal deste estudo é explorar e testar as relações entre práticas de gestão do capital do cliente, representadas pelas práticas: marketing de relacionamento - orientação para o mercado - conhecimento do cliente como recurso estratégico na fidelização em serviços bancários.

A escolha do setor bancário como objeto de pesquisa apoiou-se no fato de este setor estar inserido em ambientes altamente competitivos, onde invariavelmente evidencia-se que os clientes são a maior fonte de valor. Zilber et al. (2003), em seus estudos sobre a influência de estratégias de relacionamento como fator de

fidelização no setor bancário, argumentam que para se competir com sucesso, é necessária uma proposição única de valor para o cliente, que gere, como consequência sua fidelidade, como evidenciam diversos trabalhos publicados a esse respeito.

Com base nos estudos da influência de estratégias de relacionamento em instituições financeiras no Brasil (BRETZKE et al.1998; BRETZKE, 1998; GOSLING E GONÇALVES, 2002; BREI E ROSSI, 2002; ROSA E KAMAKURA, 2002; ROCHA, 2002), dentre outras centenas de trabalhos publicados que tratam da relação das estratégias de relacionamento e fidelização e, observando-se o direcionamento das ações gerenciais no setor, evidencia-se que as práticas de estratégias de relacionamentos em bancos tornam-se viáveis e fundamentais.

Adicionalmente, Bretzke et al.², em seu estudo sobre a influência de estratégias de relacionamento no setor financeiro, observam que essas práticas tornam-se possíveis e fundamentais em ambientes turbulentos, principalmente por dois motivos principais: (i) os serviços prestados por instituições financeiras implicam relacionamentos prolongados, permitindo um elevado grau de interatividade entre empresa-cliente, relevando, porém, que estas organizações não estão estruturadas para acrescentar valor continuamente a seus clientes a partir dessas interações; (ii) os custos e as barreiras de mudança desses serviços são baixas, em função da insatisfação com esses serviços.

A partir dessas considerações, justificam-se reflexões acadêmicas sobre esse setor, com o objetivo de explorar esse segmento na busca de alternativas produtivas de relacionamentos no sentido do desenvolvimento de vínculos mais fortes com os clientes.

² BRETZKE, M.; RIBEIRO, Á. H.; DOURADO, Y. Marketing de relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro. Artigo submetido e premiado na Balas Conference The University of Texas – Pan American em 1998, que premia a produção acadêmica. Foi apresentado o case do Unibanco, finalista do ECHO AWARDS da DMA Direct Marketing Association, pois é um dos únicos casos que utilizam o conceito de modelos de relacionamento a longo prazo mensurados tecnicamente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo será desenvolvida a base teórica que possibilitará relacionar o tema com a problemática investigada, como também os temas subjacentes que se fazem necessários à análise e interpretação dos dados que foram coletados durante a pesquisa.

2.1. O AMBIENTE CONCORRENCIAL E O ADVENTO DO CAPITAL INTELECTUAL NAS EMPRESAS

A competição se intensificou nas últimas décadas em praticamente todos os setores da economia. O imperativo competitivo de praticamente todas as empresas deliberadamente volta-se ao desafio dos gestores em aprender a lidar com a incerteza. Esta tendência se justifica em função de o ambiente apresentar-se com uma enorme variedade de condições extremamente variáveis e complexas, difíceis de serem abordadas em seu conjunto e analisadas com objetividade.

Tudo isto pode não parecer novo. Embora tenhamos conhecimento das mudanças econômicas e sociais, talvez não tenhamos compreendido ao certo aonde elas nos levarão e quais serão os meios alternativos para enfrentá-las. Neste sentido, quanto mais complexo um ambiente empresarial, mais sofisticados serão os instrumentos necessários para operá-lo.

Porter (1999) observa que poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade dos mercados, destacando que nenhuma empresa tem condições de ignorar a necessidade de competir. Nesse contexto, surge a importância das estratégias nas empresas.

A partir da profunda compreensão da variável competitividade, esta nos proporciona *insights* sobre uma ampla gama de problemas sociais: a competitividade decorre da produtividade crescente do uso de recursos. Esta concepção se alinha a perspectiva Schumpeteriana³, que dá ênfase à idéia de que as empresas desenvolvem receitas econômicas a partir de sua melhor eficiência em relação aos concorrentes através do desenvolvimento de seus recursos.

³ SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Harper: New York, 1950.

Segundo Wernerfelt (1984), um recurso é algo que pode ser pensado como um ponto forte ou um ponto fraco da empresa, ou ainda, como aqueles ativos tangíveis e intangíveis que associam-se de forma semipermanente à empresa.

Collins e Montgomery (2000) observam que os melhores recursos geralmente são os intangíveis e a estratégia corporativa eficiente advém da visão de como os recursos da empresa a diferenciarão dos concorrentes nos diferentes negócios, onde a alocação de recursos de difícil imitabilidade (GHEMAWAT, 1998) se situa no âmago da criação de valor.

Barney (1991) observa que a teoria da visão baseada em recursos, combinando a análise interna e externa, portanto, mesclando ambas, torna-se o principal referencial para esta perspectiva, destacando que as organizações necessitam desenvolver recursos e competências para concorrer nesta nova dinâmica de mercado, onde o principal elemento de seus ativos passa a ser seus colaboradores (SVEIBY, 1998).

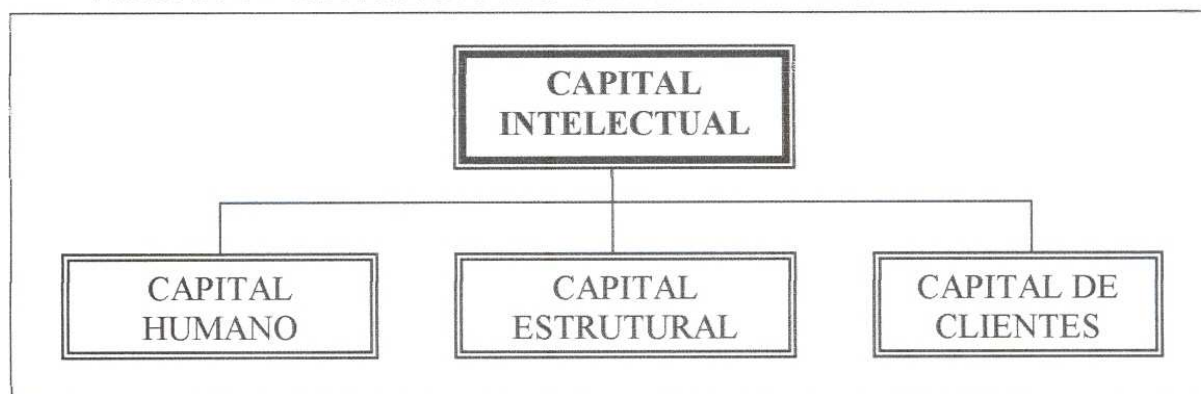
Esses ativos, denominados de Capital Intelectual têm uma substancial implicação no desempenho competitivo das organizações, sendo que o principal recurso, o conhecimento organizacional, torna-se fundamental para seu desenvolvimento. Face a esta perspectiva, ativos intangíveis relacionados a marcas, relacionamentos com os clientes, competências dos funcionários, são melhor vistos como estruturas de conhecimento, ou seja, ativos intelectuais da organização. (SVEIBY, 1998; BONTIS, 1999; KLEIN E PRUSAK, 1994).

Smith (1998), observa que os diferenciais competitivos das organizações residem nos elementos tangíveis e intangíveis, que gerenciados eficientemente correspondem a recursos com potenciais competitivos que juntos produzem os resultados organizacionais. Portanto, os ativos intangíveis dentro do contexto empresarial, desde que identificados e alavancados com propósitos estratégicos, constituem-se fontes de valor para a empresa.

Na busca de uma classificação dos ativos intangíveis da organização, Sveiby (1998), classifica os ativos intelectuais em três grupos: estrutura externa, estrutura interna e competências dos funcionários. Na mesma linha, Stewart (1998) e Edvinson e Malone (1998), confluem similarmente a esta classificação, utilizando a nomenclatura: capital humano, capital estrutural e capital do cliente.

Neste sentido, Stewart (1998), propõe a seguinte estrutura para classificar o capital intelectual, conforme a figura abaixo:

FIGURA 1 – ESTRUTURA DO CAPITAL INTELECTUAL



Fonte: Stewart (1998)

O conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e a experiência no sentido de geração de riquezas constituem a matéria-prima do capital intelectual da empresa. O capital intelectual é a capacidade que uma organização possui para suprir as exigências do mercado (STEWART, 1998).

Entre as três categorias de ativos intelectuais, Stewart (1998, p. 128) observa que o capital do cliente recebe destacada importância, pois considera que os clientes constituem-se fontes estratégicas de conhecimentos para a organização, possibilitando o aumento de capacidades de comunicação dos funcionários no estabelecimento de novos relacionamentos e no melhor entendimento do cliente, aumentando o valor deste capital. Vale ressaltar que esta forma de capital somente se desenvolve se o capital humano e estrutural interagirem, destacando-se que não é viável investir em pessoas, sistemas e clientes separadamente, uma vez que ambos devem apoiar-se uns aos outros, sinergicamente (STEWART, 1998).

A partir da análise e uso dos recursos internos da empresa, especificamente o capital intelectual dos seus colaboradores e a identificação dos recursos externos a empresa, especificamente o relacionamento com clientes e consumidores como fonte de oportunidades, faz com que as organizações empenhem-se em conhecer as competências de seus clientes, estabelecendo uma relação de envolvimento, o que resulta em um recurso valioso para a organização.

Partindo destas considerações, a análise do valor do cliente e dos fatores que o influenciam fornecem à empresa um guia para uma estratégia eficiente,

identificando as iniciativas estratégicas que terão o maior impacto sobre a lucratividade a longo prazo, da sua base de clientes, a qual deverá ser a preocupação de qualquer empresa.

Stewart (1998) observa que o capital intelectual, seja qual for seu elemento, não é criado ou tão somente se desenvolve a partir das partes distintas de capital humano, capital estrutural e do cliente, mas sim, do intercâmbio entre eles. Portanto, faz-se necessária a análise dos elementos do capital intelectual da empresa no sentido de nortear os princípios para a eficiente gerência do capital do cliente, elementos estes que serão apresentados a seguir.

2.2. O CAPITAL DO CLIENTE E O CONTEXTO DA GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA EMPRESA

Os clientes são considerados por muitos o ativo mais importante da empresa e, certamente disso, temos consciência. Entretanto, as receitas intangíveis que estes podem gerar para as organizações, talvez não. Partindo destas considerações, justifica-se explorar os princípios que o norteiam para a eficiente gerência desse ativo.

Toda empresa com clientes possui capital do cliente, definido por Hubert Saint-Onge⁴ como sendo o valor de sua franquia, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações e vai mais além, definindo esta forma de capital através de outras características, tais como “a profundidade (penetração), amplitude (cobertura) e devoção (lealdade) ao nosso nome”, onde se pode incluir a imagem e a marca como um componente desse capital.

Complementar a este conceito, Stewart (1998, p. 69) define o capital do cliente como sendo “o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócio”. Ainda, enfatiza que entre as três categorias de ativos intelectuais – capital humano, estrutural e do cliente – os clientes são os mais valiosos, pois são eles que pagam as contas, e porque o fazem, é mais fácil acompanhar os indicadores do capital do cliente, tais como: ações, índices de

⁴ SAINT-ONGE, Hubert. Building the Intellectual Capital of the Organization. Apresentação para a 1996 Strategic Management Conference Board. Nova York, 18 de Janeiro de 1996.

retenção e deserção de clientes e lucratividade por cliente, a lealdade e sensibilidade a preços (disposição de pagar por um produto ou serviço mesmo que ele custe mais), tanto que o autor afirma que existe uma vasta literatura acadêmica que versa sobre a gestão deste ativo, descrevendo como atribuir um valor monetário à lealdade do cliente ou a uma marca, característica esta das teorias correlacionadas ao marketing.

Adicionalmente a esses conceitos, Edvinson e Malone (1998) observam que o capital de clientes teria sido uma noção verdadeiramente estranha aos contadores há apenas algumas décadas. No entanto, sempre esteve presente, oculto, sob a denominação de *goodwill*, a partir da percepção de que quando uma empresa era vendida por um valor maior que o contábil, após subtrair-se o valor de suas patentes e dos direitos autorais, essa diferença seria o reconhecimento de que a empresa possui uma carteira de cliente sólidos e leais.

O conhecimento dos canais de mercado, as relações entre clientes e provedores, de acordo com Bontis (2001) constituem-se a principal ênfase do tema capital do cliente. Neste sentido, Duffy⁵ argumenta que os clientes são os engenheiros do crescimento, alinhando-se à perspectiva do Instituto Euroforum⁶, que sustenta que o estabelecimento de relações duradouras deve ser uma característica das organizações modernas. Para tanto, complementarmente, ambos adicionam a esta perspectiva o conceito de capital do cliente, representado pelo valor das relações entre cliente e empresa e suas contribuições futuras à organização, combinadas com o reconhecimento da marca através das relações que a base de clientes desenvolve com clientes potenciais, ou seja, de acordo com estas proposições, os clientes constituem-se atores de marketing que contribuem para o desenvolvimento da imagem da organização.

Ainda, adicionam-se como fatores positivos a contribuição que os clientes possuem na estratégia de negócios, através do aumento do *know-how* interno e do desenvolvimento das competências individuais nas organizações (BONTIS, 2001).

⁵ Jan Duffy is vice president, Solutions Research, for Toronto-based ICD Canada and is the author of the recently published book, *Harvesting Experience: Reaping the Benefits of Knowledge* (ARMA International, 1999).

⁶ The European CRM Portal. Disponível em <<http://www.eccs.uk.com>> acesso em: 10 de dez.2003.

Vale ressaltar que a definição de capital do cliente é ampliada, incluindo nesta também os relacionamentos com os fornecedores, o que pode gerar ruídos na interpretação do termo, porém, sua economia e dinâmica são os mesmos. Para este trabalho, a ênfase é dedicada aos clientes *per se*, por ser atribuída aos clientes a principal ênfase teórica no gerenciamento deste ativo.

O valor deste ativo, de acordo com Sveiby (1998), é determinado basicamente pelo grau de satisfatoriedade com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes, mas outros aspectos importantes emergem deste capital, onde o conhecimento do cliente, sendo ele o componente mais importante das transações econômicas, torna-se o principal ingrediente deste capital (STEWART, 1998). Neste novo enfoque, os clientes são parte da cadeia de aprimoramento dos produtos e serviços e ajudam a organização a extrair valor dos negócios.

Nesse sentido, evidencia-se a noção do desenvolvimento da intimidade com os clientes, ou seja, o desenvolvimento de relações que propiciem a colaboração com os clientes para a criação conjunta de valor, torna-se uma variável importante no desenvolvimento de relações duradouras. Stewart (1998, p. 142) argumenta que, para que a criação conjunta de valor se desenvolva, torna-se necessário por parte dos funcionários da organização empenho efetivo no sentido de aprender com os clientes, para que a base de conhecimento em relação aos clientes se desenvolva. Para tanto, vale enfatizar que a essência do capital do cliente caracteriza-se pelo conhecimento embutido nas relações entre a organização e seus agentes externos.

Bontis (2001), colabora com esta proposição, sustentando que a essência do capital do cliente é o conhecimento que é gerado a partir dos relacionamentos entre empresa e clientes, tanto é que esta forma de capital também é denominada capital de relacionamento. Segundo o autor, acordos do capital humano e estrutural devem ser reconhecidos para que o capital do cliente se desenvolva.

Na tentativa de atingir esta meta, Edvinson e Malone (1998, p. 79) observam que as empresas aplicaram consideráveis quantidades de recursos corporativos, bem como um ampla gama de novas ferramentas tecnológicas com o objetivo de manter os clientes satisfeitos pelo maior período de tempo, sendo que as principais razões para o atingimento desta meta são:

* novos tipos de produtos e serviços: a revolução digital não criou somente novos setores gigantescos, como o mercado de computadores pessoais e semicondutores, mas esses produtos, por sua vez, transformaram quase todos os produtos e serviços no mundo;

* novas categorias de clientes: a partir do aumento da complexidade dos produtos e serviços, os clientes não sabem necessariamente o que desejam, especialmente quando se trata de produtos ou serviços novos sobre os quais nada conhecem. Sendo assim, a organização necessita ter conhecimento suficiente a respeito das preferências, necessidades e interesses de seus clientes de maneira a poder antecipar-se a canalizar suas demandas. Para que essa meta seja atingida, torna-se necessário que os clientes forneçam volumes representativos de informações pessoais, e isso requer o desenvolvimento da confiança dos clientes. Por esse motivo, as empresas necessitam adotar um programa a longo prazo para obter de seus clientes sólida confiança e lealdade.

* novos tipos de relacionamento: à medida que a concorrência torna-se mais acirrada, o relacionamento duradouro entre cliente e fornecedor apresenta-se como uma opção segura para enfrentar essa variável.

A partir da emergência de novos parâmetros aplicáveis aos clientes, Edvinson e Malone (1997) argumentam que as empresas necessitam de uma orientação voltada ao desenvolvimento da confiança dos produtos ou serviços da empresa, onde o cliente tem papel fundamental nesse processo, através da exteriorização de informações críticas ao atendimento eficaz de seus desejos específicos. A partir dessa conscientização, a tarefa reservada para a avaliação do capital intelectual relativo ao cliente consiste em encontrar parâmetros e práticas que melhor captem a nova realidade das relações eficazes e inteligentes entre empresa e clientes.

Os clientes, em sua grande maioria, constituem-se uma fonte de valor em outras formas que não o dinheiro. Os clientes oferecem treinamento aos funcionários; eles podem ser utilizados como referências; conversam uns com os outros e, com isso, fazem propaganda e desenvolvem a imagem da organização, além de incentivar o desenvolvimento das competências internas com suas exigências. (SVEIBY, 1998).

Na concepção de Davenport (2001), os consumidores são fontes geradoras de conhecimento para a organização. Nesse sentido, o autor observa que conhecimento dos consumidores encontra-se disperso na organização nas várias funções empresariais, e cada uma delas possui seus próprios interesses a respeito das informações dos consumidores. Ainda, uma vez que organizadas e compartilhadas, essas informações podem se transformar em conhecimento de nível estratégico ou operacional, na medida em que estes conhecimentos possam orientar o desenvolvimento de produtos e serviços ou no estabelecimento de alguma forma de relacionamento ou de venda.

Desse modo, os clientes são especialmente importantes para as organizações do conhecimento, uma vez que se constituem recursos estratégicos a partir da perspectiva de que o conhecimento íntimo dos clientes possibilita as organizações serem mais seletivas em sua abordagem de marketing e concentrar suas habilidades mais valiosas em projetos mais adequados a esses clientes, o que é benéfico tanto para os cliente quanto para as empresas (SVEIBY, 1998).

Stewart (1998, p. 128) observa que apesar da importância explícita do capital do cliente no desenvolvimento de vantagens competitivas nas organizações, “é o mais mal administrado ativo de todos os ativos intangíveis”.

Complementar a esta perspectiva, destaca-se a decadência das empresas norte-americanas, as quais perderam em média metade de seus clientes em cinco anos. Reicheld⁷, destacando a importância crescente do conhecimento que reside nos do clientes, e, por extensão, sua lealdade, corrobora esta perspectiva, afirmando que boa parte das organizações típicas de hoje ainda atingem níveis de deserção próximas a 30% ao ano. Sendo assim, as empresas perdem um dos estoques de seus ativos mais valioso: os clientes.

Adicionalmente, Rocha (2002, p. 58), em seus estudos sobre a influência de estratégias de marketing em instituições microfinanceiras, destaca que apesar das evidentes vantagens de manter os clientes, as taxas de perda de clientes nestas são muito elevadas:

⁷ REICHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

- Na África Oriental, as taxas variam entre 25 e 60% ao ano⁸.
- Em Uganda, as taxas médias do setor são de 25%⁹.
- No Brasil, variam entre 15 e 60% ao ano¹⁰.

Ainda, Rocha (2002, p. 59), exemplifica e destaca que o custo da perda de clientes é circunstancialmente elevado. Instituições que possuem em média cerca de 30.000 clientes e uma taxa de clientes de 20% ao ano, com empréstimo médio de R\$ 850,00 e uma média de 10 empréstimos no ciclo de vida do cliente e, supondo que esta organização perca anualmente 6.000 clientes representaria R\$ 51 milhões em vendas futuras. A esta perda pode-se acrescentar ainda o fato de que o cliente não atinge o ponto de equilíbrio antes do quarto ou quinto empréstimo e que ele pode transferir sua experiência negativa a até 9 pessoas.

Complementarmente, Whiteley (1996) observa que se a meta da empresa for crescimento lucrativo e sustentável, uma das alavancas mais importantes é a retenção do cliente. Como sustentado pelo autor, custa cinco vezes mais captar um cliente novo do que captar negócios de um já existente. Essa constatação é corroborada por Reicheld (1996), que sustenta que a criação de valor para os clientes constitui o alicerce de qualquer sistema de negócios bem-sucedido. A criação de valor para o cliente gera lealdade e essa, por sua vez, gera crescimento, lucros e mais valor.

Estas considerações nos fazem refletir sobre óbvio, que os clientes são o maior capital da empresa, mas o surpreendente é quanto eles são valiosos a partir da emergente perspectiva de que os clientes fazem parte do aprimoramento dos serviços prestados pelas instituições, através da exteriorização de conhecimentos críticos.

Stewart (1998) sustenta que o reconhecimento de relações com os clientes não são apenas um mero acontecimento, exigindo a compreensão das dinâmicas da gerência desse ativo.

⁸ WRIGHT, G.A.N. Dropouts and graduates: lessons from Bangladesh. **Microbanking Bulletin**, v. 6: 14-16, 2001.

⁹ MURRAY, I. Cultivating client loyalty: exit interview from África and Asia. **Microbanking Bulletin**, v. 6: 20-24, 2001.

¹⁰ Dados do PDI/BNDES para 2001 e parte de 2002.

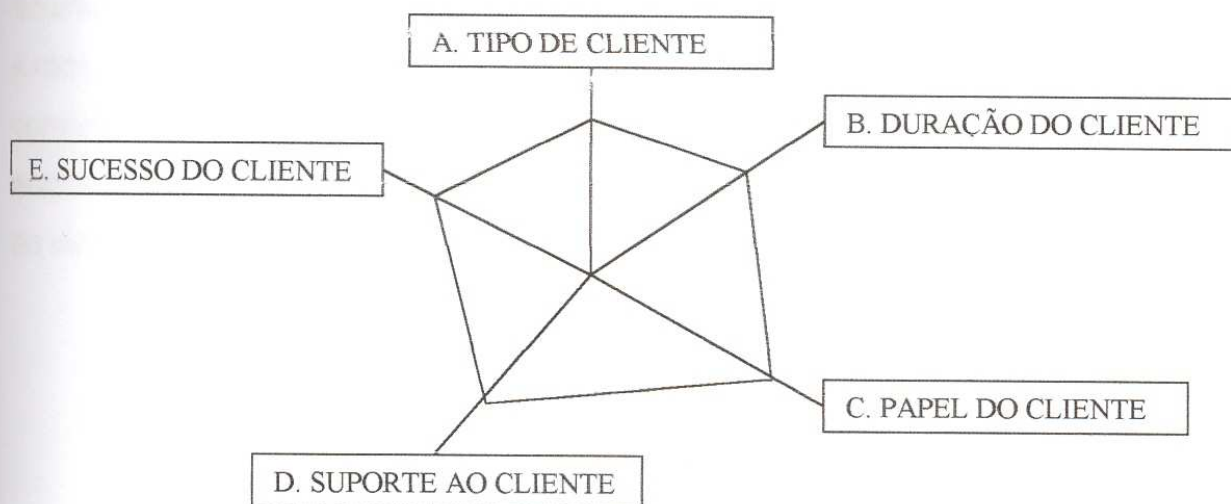
A partir da emergência de novos parâmetros aplicáveis aos clientes, Edvinson e Malone (1997), argumentam que as empresas necessitam de uma orientação voltada ao desenvolvimento da confiança dos produtos ou serviços da empresa, onde o cliente tem papel fundamental nesse processo, através da exteriorização de informações críticas ao atendimento eficaz de seus desejos específicos. A partir dessa conscientização, a tarefa reservada para a avaliação do capital intelectual relativo ao cliente consiste em encontrar parâmetros que melhor captem a nova realidade das relações eficazes e inteligentes entre empresa e cliente.

Ainda, segundo Edvinson e Malone (1997, p. 84), alguns parâmetros e indicadores captam o fluxo de relações entre empresa e clientes em potencial, sendo alguns desses índices apresentados a seguir:

- a) tipos de cliente: envolve a definição de qual o perfil típico do cliente para o produto e a adaptabilidade da empresa a longo prazo a estes perfis; o desenvolvimento do potencial dos clientes como consumidores de futuros produtos; dimensão de produtos ainda não explorados dos clientes em potencial ao qual a empresa deve atingir.
- b) duração do cliente: índices de rotatividade da atual base de clientes; tempo médio de permanência leal a empresa; frequência de contatos; sistemas estruturados ou não de transmissão de informações e divulgações dirigidos aos clientes;
- c) papel do cliente: o papel do cliente no desempenho de projetos, produtos ou serviços; o valor agregado na participação desse desenvolvimento.
- d) suporte ao cliente: programas, esquemas e tecnologias estruturados para assegurar o mais alto nível de satisfação e sucesso para o cliente; a organização da empresa em relação à linha de frente dos serviços de atendimento ao cliente; criação de valor nas operações cativas;
- e) sucesso do cliente: níveis de sucesso do cliente de acordo com parâmetros do tipo índice anual de compras, valor anual de compras, clientes com e sem reclamações, clientes novos e tradicionais, dentre outros.

Através desses indicadores julgados com sendo um tipo de “índice de atração do cliente”, teríamos indicações de quão próximo a empresa está do sucesso total com o cliente. Para tanto, seguindo o gráfico abaixo, a equação de multiplicar os índices A, B, C, D, E, com o intuito de evidenciar essas indicações:

FIGURA 2 - GRÁFICO DO ÍNDICE DE ATRAÇÃO DO CLIENTE



FONTE: Adaptado de Edvinson e Malone (1997, p. 85)

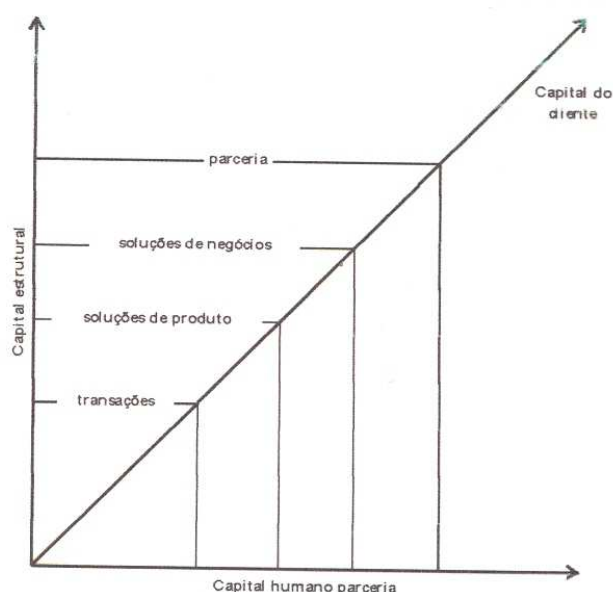
Em lugar desses índices, este gráfico com cinco eixos mostraria os pontos fortes e os pontos fracos da empresa em cada uma dessas áreas em relação ao grau do relacionamento íntimo e duradouro com os clientes.

Um aspecto de relevância a ser considerado refere-se ao desenvolvimento de relações de parceria entre empresa e clientes, onde, segundo Stewart (1998), clientes investidos de *empowerment* aumentam a base de informações que a empresa tem de seu mercado sendo que, transformar o conhecimento em capital do cliente – um ativo duradouro cujo valor é maior do que a mera soma de transações – exige a capacidade de atender com flexibilidade as necessidades dos clientes individuais. Para tanto, requer-se que as empresas deixem de lado a concepção dos mercados em massa, julgada pelo autor ser inadequada para a maior parte do trabalho do conhecimento.

Para que o capital do cliente seja construído, a participação do cliente é uma estratégia melhor do que a participação no mercado. Sendo assim, acordos com clientes dependem do capital humano e estrutural para desenvolver essa capacidade, sendo que o capital humano, estrutural e do cliente devem trabalhar juntos, onde não basta realizar investimentos em pessoas, sistemas e clientes separadamente, e sim, ambos devem apoiar-se uns aos outros (STEWART, 1998, SVEIBY, 1998).

Stewart (1998, p. 141) argumenta que “o capital do cliente é riqueza acumulada quando o produtor e o cliente não lutam pelo excedente que criaram juntos, mas concordam tácita ou abertamente em possuí-los juntos”. A partir desse contexto, destacam-se as etapas da intimidade entre comprador e vendedor e o aumento do capital humano, estrutural e do cliente, sendo cada etapa expressada no diagrama a seguir:

FIGURA 3 - ETAPAS DA INTIMIDADE ENTRE COMPRADOR E VENDEDOR



FONTE: CIBC apud (Stewart, 1998, p. 141)

Na parte inferior expressam-se as transações, onde os vendedores apenas vendem e os compradores apenas compram. Gradativamente, com o aumento do aspecto de transação para o de parceria, o fornecedor aumenta suas margens de lucro, a fatia do cliente, a sua segurança e por consequência seu capital do cliente.

Com base em Edvinson e Malone (1998, p. 87) algumas medições relativas ao capital do cliente podem ser relacionadas:

1. participação no mercado (%);
2. número de clientes;
3. vendas anuais/cliente (\$);
4. número de clientes perdidos;
5. duração média do relacionamento com o cliente;
6. tamanho médio dos clientes (\$);
7. classificação dos clientes (%);

8. número de visitas do cliente a empresa;
9. números de visitas empregados em visitas à clientes;
10. tempo médio entre o contato do cliente e o fechamento da venda;
11. índices de satisfação de clientes (%);
12. conhecimento de TI por parte dos clientes (%);
13. despesas de suporte ao cliente (\$);

As medidas de Capital Intelectual, segundo Sveiby (1998), especificamente as relacionadas a estrutura externa são divididas em três categorias, dentre estas destacando-se:

- Crescimento/renovação: (i) crescimento orgânico do volume de vendas; (ii) aumento da participação de mercado; (iii) índices de clientes satisfeitos ou índices de qualidade;
- Eficiência: (i) lucro por cliente; (ii) vendas por profissional;
- Estabilidade: (i) frequência da repetição de pedidos; (ii) estrutura etária;

Estas medidas expressam o relacionamento de uma empresa com os clientes e a conseqüente criação de valor (SVEIBY, 1998).

Se os fatores intangíveis nos relacionamentos com os clientes não fossem verdadeiramente valiosos, inevitavelmente estaríamos renegando uma tendência importante no desenvolvimento de vantagens competitivas. Rust et al (2001), sustenta que o valor do cliente certamente constitui-se no componente mais importante do valor da empresa. Assim, como conduzir seu valor é de suma importância para a tomada de decisões de qualquer empresa, e a formulação de como fazê-lo pode dar a ela a mais importante vantagem competitiva, através do desenvolvimento de laços estruturais de longo prazo.

Além do reconhecimento e tratamento especiais, o capital do cliente deve ser gerido alinhado ao princípio de parceria, ou seja, o capital humano, estrutural e do cliente devem trabalhar juntos, reforçando-se mutuamente através do desenvolvimento de um senso de propósito compartilhado. Para tanto, o capital humano e do cliente se desenvolvem quando os indivíduos se sentem responsáveis por suas partes na empresa, interagindo diretamente com os clientes e sabendo quais conhecimentos e habilidades os clientes esperam e valorizam.

Nesse sentido, os próximos capítulos analisarão detalhadamente o capital humano e estrutural apoiado nas considerações anteriores, a partir de suas dinâmicas e os princípios gerenciais de cada elemento.

2.3. O CAPITAL HUMANO

Durante a Revolução Industrial, as máquinas substituíram a força física. Na economia do conhecimento, as máquinas apenas complementam a capacidade mental do ser humano (CRAWFORD, 1994). Esta proposição claramente evidencia a tendência da crescente importância do desenvolvimento do capital humano nas organizações.

O capital humano é representado por todos os funcionários da empresa, e reside especificamente nas capacidades de ação no sentido da geração de inovações e relacionamentos com os clientes. Edvinson e Malone (1998) referem-se ao capital humano como sendo toda capacidade, conhecimento, habilidades e experiências individuais dos empregados e gerentes, enfatizando que o capital humano necessita ser maior que a soma dessas medidas, devendo de preferência, captar igualmente a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo de mudança. O capital humano deve também incluir a criatividade e a inovação organizacionais.

O ambiente competitivo em mutação forçou as empresas a enfatizarem o capital humano, valorizando a aprendizagem e o desenvolvimento de competências a partir do pressuposto que a maior riqueza na economia do conhecimento são as pessoas, trabalhadores do conhecimento. Estes trabalhadores, segundo Drucker (1993) são altamente qualificados e seu trabalho consiste, em grande parte, em converter informação em conhecimento, utilizando-se de suas competências.

Para tanto, a análise estratégica das empresas está focada em grande parte na busca de privilégios dentro da própria empresa, através do desenvolvimento de recursos e habilidades, o que Grant (1991) julga ser a competitividade necessária para vencer no mercado. Esta perspectiva corrobora a emergência do

desenvolvimento dessa forma de capital, pois a partir dele, engendram-se aspectos de valor para a empresa e fonte de inovação, seja sob a forma de novos produtos e serviços ou de melhorias nos processos de negócios, como por exemplo, no oferecimento de soluções aos clientes de modo a proporcionar à criação de valor (STEWART, 1998, p. 83).

O conhecimento sendo humano, e em grande parte tácito, somente torna-se útil no contexto empresarial se compartilhado e para tanto, o papel das empresas em facilitar seu desenvolvimento, através de redes sociais e comunidades de prática. Complementarmente, Stewart (1998) argumenta que, sendo a relação entre o aprendizado individual e o capital humano da empresa – não apenas seus estoques de conhecimento, mas sua capacidade de inovar – envolve ainda mais grupos do que indivíduos, o que faz sentido que um ativo empresarial tenha origem social. Neste sentido, a relevância do aprendizado, conhecimento e inovação associam as contratações das pessoas aos objetivos estratégicos da empresa (DAVENPORT, 1999).

Vale enfatizar, de acordo com Stewart (1998), que o trabalho rotineiro que exige poucas habilidades, não gera nem emprega capital humano. O principal atributo do capital humano dentro da organização é o de gerar inovações, seja sob a forma de novos produtos ou serviços ou de melhorias nos processos de negócios. Mas para que essa forma de capital seja desenvolvida, torna-se imprescindível que a organização desenvolva uma cultura que minimize tarefas irracionais, o trabalho burocrático, que em sua essência intimida a geração de idéias.

Para criar e desenvolver o capital humano, as organizações precisam estimular o trabalho em equipe, comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizado, no sentido da criação de talentos e habilidades que distingam a organização de tal forma que o trabalho que as pessoas executam criem valor pelo qual os clientes pagam.

2.4. O CAPITAL ESTRUTURAL

O capital estrutural pertence à empresa como um todo e tem como principal característica a facilitação dos fluxos de conhecimento. Este capital, um dos elementos do capital intelectual, é o único que realmente é propriedade da organização. Cavalcanti et al (2001), caracterizam o capital estrutural como sendo “um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e programas de computador, ou seja, a infra-estrutura necessária para fazer a empresa funcionar”.

A partir da afirmação de que o capital estrutural pertence à empresa, Edvinson e Malone (1998, p. 32) sustentam que o capital estrutural pode ser melhor descrito como sendo o arcabouço, ou seja, a infra-estrutura que apóia o capital humano e também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual. Ainda, o autor enfatiza que o capital estrutural inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, os bancos de dados, documentações, patentes e marcas registradas.

Stewart (1998, p. 98), corrobora este conceito ilustrando o capital estrutural como sendo o responsável por conter e reter o conhecimento, para que ele se torne propriedade da empresa.

A principal função do capital estrutural se apresenta na tentativa ambiciosa de reunir informações e conhecimento a fim convertê-los em conhecimento organizacional. Nesse sentido, Quandt (2001), observa indícios de que ainda não existe tecnologia suficiente para tal intenção, a partir da argumentação de que sistemas de informação ainda tendem a continuar centralizados principalmente em dados (coleta, transmissão, análise e apresentação) e muito menos no significado e propósitos da informação no que diz respeito ao impacto nas decisões estratégicas da empresa. Ademais, apesar desta deficiência da TI, bancos de dados com informações de clientes, pontes entre ilhas de pessoas com o intuito de trocar e explorar informações já propiciam troca de informações e auxiliam na promoção dos fluxos de conhecimentos.

Estas considerações sugerem que as organizações devam investir e estruturar seus processos para propiciar condições capacitadoras do conhecimento organizacional. No mesmo raciocínio, Quandt (2001) argumenta que uma das questões primordiais na implantação dos processos de gestão do conhecimento engloba questões centrais, como o desenvolvimento de mecanismos para capturar conhecimentos de origem interna e externa com a finalidade de validar estes conhecimentos e aplicá-los para agregar valor aos produtos e serviços da empresa.

2.5. A VISÃO DA EMPRESA BASEADA EM RECURSOS

2.5.1. Teoria da empresa baseada em recursos

Um novo tipo de liderança estratégica é requerida para auxiliar as empresas a percorrer com sucesso os caminhos de incerteza em ambientes dinâmicos e incertos na nas quais elas competem.

Os recursos intangíveis, especificamente o capital humano e social, contribuem cada vez mais para o acesso de recursos críticos a organização. Juntos, ambos providenciam recursos que contribuem para o desenvolvimento de vantagens competitivas e, devem ser configurados para desenvolver as capacidades que podem ser especuladas de maneira a manter vantagens competitivas para a empresa (HITT e IRELAND, 2002).

O capital social é caracterizado pelas relações entre indivíduos internos e externos que juntos facilitam a ação e criam valor (PRUSAK E COHEN, 2001). De acordo com Ireland e Michael (2002), para que as organizações permaneçam competitivas e tenham acesso a novas oportunidades no mercado, faz-se necessário que as organizações acessem recursos externos que estas possuem de forma semipermanente.

Adicionalmente, os relacionamentos entre provedor e clientes são considerados exemplos de recursos valiosos para a organização. Para tanto, o desenvolvimento da confiança e de relações de parceria mutuamente vantajosas é especialmente importante para construir a confiança com agentes externos. Esta

proposição releva que as organizações desenvolvam uma competência de forma a gerenciar estas relações efetivas com as partes.

Esta perspectiva nos faz refletir que o capital humano e o capital do cliente são recursos que se gerenciados eficazmente, traduzem-se em vantagens competitivas para a organização, uma vez que os recursos intangíveis são de difícil imitabilidade pelo seu caráter socialmente complexo (BLACK e BOAL, 1994; ITAMI, 1987).

A visão da empresa baseada em recursos (*resource-based view of the firm – RBV*) apresenta notoriedade na literatura estratégica por ser a mais adequada para lidar com ambientes dinâmicos, em contrapartida à teoria do desempenho conduzido pela estrutura, que tem como principal representante Porter (1986). Vale ressaltar que esta abordagem combina a análise interna dos fenômenos que ocorrem internamente na empresa com a análise externa do setor do ambiente competitivo, portanto, não desprezando a análise da indústria (GRANT, 1991; BARNEY, 1991).

A visão baseada em recursos salienta a importância de se olhar para as empresas em termos dos recursos por elas utilizados (GHEMAWAT, 2000). Trata-se de uma idéia antiga, que estabelece seus conceitos iniciais nos trabalhos de Penrose (1959), abordando a empresa como sendo um conjunto de recursos produtivos, mas começa a ser desenvolvida a partir de Wernerfelt (1984) com base em Andrews (1980), que caracteriza recursos genericamente como sendo qualquer coisa que possa ser considerada uma força ou fraqueza da organização.

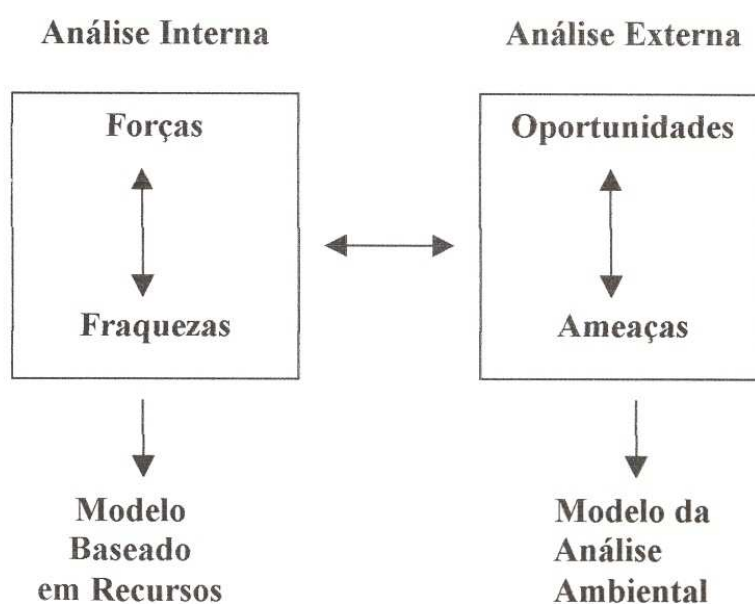
Este conceito é aprimorado por Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984), caracterizando esta abordagem a partir das considerações de que as competências de diferenciação da organização são extraídas de seus recursos e capacidades, sendo estes compostos por ativos tangíveis ou intangíveis. Vista sob esta ótica, Wernerfelt (1984) expõe que a visão baseada em recursos é definida como pontos fortes ou fracos da empresa, ou como aqueles ativos tangíveis ou intangíveis que estão associados de forma semipermanente à empresa, como recursos de conhecimento tecnológico, emprego de pessoas qualificadas, procedimentos eficientes, contratos de negócios, nome de marca e relacionamentos com clientes de forma a proporcionar melhores serviços.

Adicionalmente, Itami (1987) enfatiza que na atual economia, os recursos intangíveis e associados de maneira semipermanente à empresa, compostos pelas perícia das pessoas, processos empresariais, ativos de lealdade dos clientes e reputação da marca, são exemplos de recursos valiosos e de difícil apropriação por parte da concorrência, o que possibilita o desenvolvimento de vantagens competitivas mais duráveis no decorrer do tempo.

De acordo com Barney (1991, p. 99), propõe-se que os recursos organizacionais são compostos por todos os ativos da empresa, as capacidades, processos organizacionais, as informações e o conhecimento da empresa que são controlados e que a possibilitam implementar suas estratégias e alcançar a eficiência de seus processos.

Barney (1991, p. 99-100) sugere, como demonstrado no gráfico a seguir, que a empresa atinge um desempenho superior implementando estratégias que explorem suas forças internas, respondendo as oportunidades oriundas do ambiente enquanto neutraliza as ameaças externas e evita suas fraquezas.

FIGURA 4 - A RELAÇÃO ENTRE A TRADICIONAL "ANÁLISE SWOT" - O MODELO BASEADO EM RECURSOS E O MODELO DE ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA



FONTE: Adaptado de Barney (1991, p. 100)

Já Rumelt (1984), sustenta que as vantagens da empresa são sustentadas pelos mecanismos de isolamento, tais como reputação e imagem da empresa, as

habilidades dos funcionários, a posse de recursos únicos e informações especiais, o conhecimento das atividades dos consumidores e as marcas e patentes que a organização dispõe e, ainda, a posse de outros recursos que sejam únicos à empresa e que se tornam impossíveis de serem apropriados pela concorrência.

O capital humano desempenha papel fundamental nos processos de troca de relações entre o ambiente interno com o ambiente externo, mas os clientes, a partir da ótica do capital do cliente, caracterizado como sendo o capital relacional da empresa, traduz-se em oportunidade para a empresa.

Segundo Sveiby (1998), os ativos intelectuais direcionam seus esforços basicamente em dois sentidos: para fora da empresa trabalhando com os clientes e para dentro, mantendo e desenvolvendo a organização. Ao trabalhar com os clientes, as pessoas criam relações e uma imagem que pertence em parte à empresa. Esta estrutura externa, de certa forma caracteriza-se como um recurso semipermanente à organização, uma vez que a essência do capital relacional, segundo Bontis (2001), é o conhecimento que está inserido nas relações externas à empresa, alinhando-se ao pensamento de Wernerfelt (1984).

Stewart (1999) observa que os clientes desempenham uma função importante no desenvolvimento da marca, no desenvolvimento de competências internas através da exteriorização de suas necessidades, fator este que gera, entre os vários atributos do capital do cliente, a criação de valor para a organização, destacando-se como componente deste capital a probabilidade dos clientes continuarem a realizar suas transações com a empresa, ou seja, sua fidelização.

Yuchtman e Seashore *apud* Greene (1999), definem que os recursos podem ser desenvolvidos através do controle indireto das relações entre a organização e seu ambiente. Complementar a esta perspectiva, Barney (1986) argumenta que os recursos em certos casos não são criados internamente na empresa, mas sim, adquiridos dos fatores estratégicos de mercado a partir das necessidades de implementação de sua estratégia.

Srivastava, Fahey e Christensen (2001), descrevem que a escola do marketing presta especial atenção na aplicação da teoria da visão baseada em recursos como sendo uma teoria avançada de marketing a partir das considerações que os recursos gerenciados de forma eficiente possibilitam criar valor para os

clientes. Ainda, os autores salientam que as pesquisas relacionadas à visão baseada em recursos necessitam identificar precisamente como o valor do cliente para a empresa na forma de atributos específicos, benefícios, atitudes e os efeitos das relações possibilitam à empresa gerar e sustentar vantagens. É expressa ainda a necessidade de relacionar as trocas de clientes e empresa na geração de recursos-chave.

Nesta mesma linha de pensamento, Kotler (1991) sustenta que as organizações devem buscar oportunidades em uma determinada área ou produto, mercado na qual as mesmas possam desfrutar de uma vantagem diferencial em função de poder fazer mais por esta oportunidade do que seus concorrentes, isto é, a possibilidade de êxito torna-se maior quando as estratégias são desenvolvidas com a finalidade de explorar as atividades que a empresa pode fazer especialmente bem, em função de suas características especiais.

No sentido de identificar os recursos das empresas, Itami (1994), observa que é útil considerar as principais categorias de recursos, sendo estas explicitadas conforme a tabela a seguir:

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS

Recursos financeiros	Reservas de caixa. Ativos financeiros de curso prazo. Capacidade de empréstimos. Fluxo de caixa.
Recursos físicos	Máquinas e equipamentos. Recursos de matérias-primas.
Recursos humanos	Experiência e qualificação dos funcionários. Adaptabilidade dos funcionários. Fidelidade dos empregados. Qualificação da alta administração.
Tecnologia	Tecnologia própria, na forma de patentes. Recursos tecnológicos na forma de instalações e pessoal de P&D.
Reputação	Marcas dos produtos e seus respectivos "valores de marcas" e marcas registradas. Reputação da empresa.
Relacionamento	Com clientes, fornecedores, distribuidores e autoridades governamentais.

FONTE: ITAMI, H. Los activos invisibles. In: CAMPBELL, A. E LUCHS, K. S. Sinergia estratégica. Bilbao: Deusto, 1994.

clientes. Ainda, os autores salientam que as pesquisas relacionadas à visão baseada em recursos necessitam identificar precisamente como o valor do cliente para a empresa na forma de atributos específicos, benefícios, atitudes e os efeitos das relações possibilitam à empresa gerar e sustentar vantagens. É expressa ainda a necessidade de relacionar as trocas de clientes e empresa na geração de recursos-chave.

Nesta mesma linha de pensamento, Kotler (1991) sustenta que as organizações devem buscar oportunidades em uma determinada área ou produto, mercado na qual as mesmas possam desfrutar de uma vantagem diferencial em função de poder fazer mais por esta oportunidade do que seus concorrentes, isto é, a possibilidade de êxito torna-se maior quando as estratégias são desenvolvidas com a finalidade de explorar as atividades que a empresa pode fazer especialmente bem, em função de suas características especiais.

No sentido de identificar os recursos das empresas, Itami (1994), observa que é útil considerar as principais categorias de recursos, sendo estas explicitadas conforme a tabela a seguir:

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS

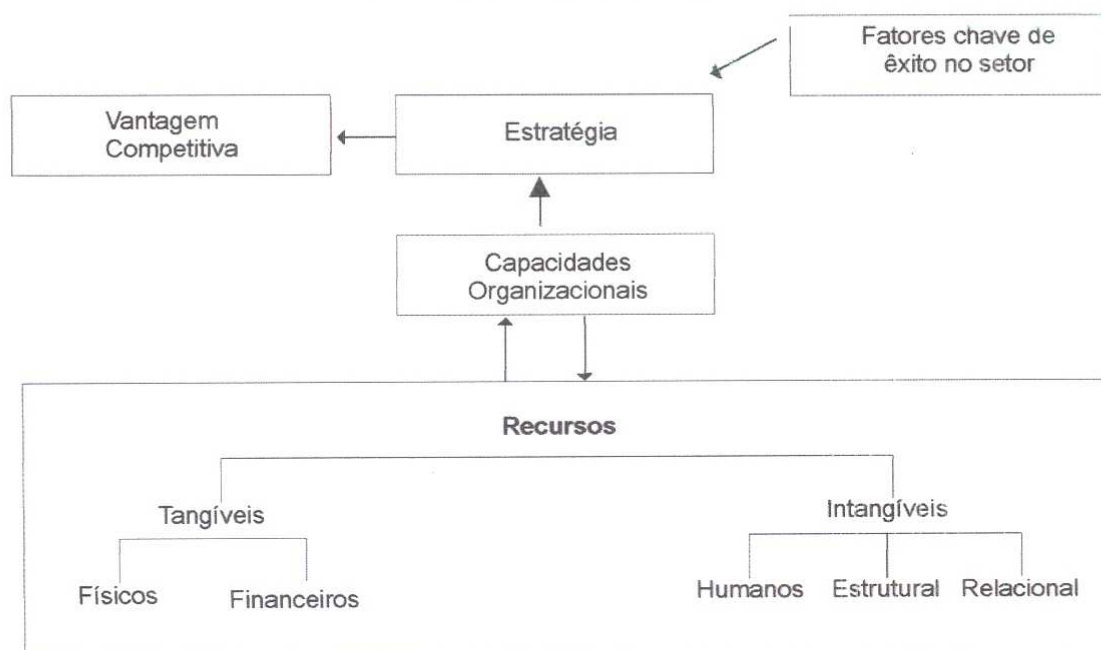
Recursos financeiros	Reservas de caixa. Ativos financeiros de curso prazo. Capacidade de empréstimos. Fluxo de caixa.
Recursos físicos	Máquinas e equipamentos. Recursos de matérias-primas.
Recursos humanos	Experiência e qualificação dos funcionários. Adaptabilidade dos funcionários. Fidelidade dos empregados. Qualificação da alta administração.
Tecnologia	Tecnologia própria, na forma de patentes. Recursos tecnológicos na forma de instalações e pessoal de P&D.
Reputação	Marcas dos produtos e seus respectivos "valores de marcas" e marcas registradas. Reputação da empresa.
Relacionamento	Com clientes, fornecedores, distribuidores e autoridades governamentais.

FONTE: ITAMI, H. Los activos invisibles. In: CAMPBELL, A. E LUCHS, K. S. Sinergia estratégica. Bilbao: Deusto, 1994.

Bontis (2001, p. 273), no sentido de contribuir e enfatizar a importância da gestão do capital intelectual nas organizações, composto pelo capital humano, estrutural e do cliente, sustenta que estas formas de capital constituem recursos organizacionais que devem ser determinantes no processo da formulação de estratégias de qualquer organização, destacando que estes recursos, se combinados e articulados eficientemente transformam-se em fatores potenciais de geração de rendas e vantagens competitivas sustentáveis no tempo.

Nesse sentido, Marti (2001), com base nos estudos de Grant (1991), enfatiza, conforme o gráfico abaixo, que as relações fundamentais para que se desenvolvam vantagens competitivas repousa nas capacidades da organização gerenciar seus recursos, tangíveis e intangíveis.

FIGURA 5 - RELAÇÕES FUNDAMENTAIS ENTRE RECURSOS, CAPACIDADES E VANTAGEM COMPETITIVA



FONTE: MARTI, J. M. V. Teoria de la estratégia: relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva, 2001.

A visão da empresa baseada em recursos, de acordo com o instituto Euroforum (1998), alinha-se aos princípios da gestão do capital do cliente. A partir do conceito de capital intelectual, é observado como a teoria baseada em recursos e a gestão do capital intelectual são dois aproximadores metodológicos acerca dos

Estudos sobre gestão estratégica sugerem que os recursos constituem a base para a estratégia e que conjuntos únicos de recursos criam vantagens competitivas que levam à criação de valor (WERNERFELT, 1984). Sendo assim, se os recursos da empresa são únicos, raros, valiosos e não podem ser facilmente imitados e, caracterizam-se em gerar fontes de capacidades essenciais e conduzir a vantagens competitivas, desde que geridos com estratégias apropriadas. (BARNEY, 1991). A partir deste contexto, requer-se a especificação de quais recursos são necessários para executar a estratégia do negócio.

Quanto às capacidades, Grant (1991) e Prahalad e Hamel (1990), se referem às habilidades/talentos para utilizar os recursos de forma combinada e coordenada com as pessoas e processos organizacionais, de maneira que seja possível levar a cabo os fins desejados pela organização. Já Andrade (1997) caracteriza as capacidades como conjunto de conhecimentos e habilidades que, de uma perspectiva dinâmica, originam as competências essenciais da empresa.

Segundo Ghemawat e Pisano (2000, p. 127), as capacidades são destacadas a partir do pressuposto de que “estas são específicas para executar um conjunto de atividades melhor que os concorrentes e que estas podem gradualmente ser construídas e reforçadas com o passar do tempo” e sendo assim, importantes para a criação de valor para a empresa, podendo resultar na construção de vantagens competitivas sustentáveis (PRAHALAD e HAMEL, 1990; KAY, 1996). A partir da capacidade da organização em manipular seus ativos é que se torna possível desenvolver vantagens competitivas das atividades, recursos e competências. Ainda, o conceito de competitividade baseada em capacidades é ampliado ao conceito sobre competências essenciais e capacidades organizacionais (STALK, EVANS e SHULMAN, 1992).

Organizações que desenvolvem uma estratégia baseada em competências essenciais ou capacidades devem identificar quais são essas competências ou capacidades críticas a partir de uma perspectiva interna, levando em conta a perspectiva dos clientes, selecionando segmentos de mercado e consumidores onde essas competências podem oferecer maior valor agregado a estes.

Para que sejam reconhecidas as competências essenciais da empresa, torna-se necessário entender por que uma empresa alcança resultados superiores e quais são as capacidades distintivas que sustentam tais resultados (OLIVEIRA, 2001).

Segundo Niesambaum (2001), uma competência pode ser considerada essencial quando preenche os seguintes requisitos:

- tem valor percebido pelo cliente;
- contribui para a diferenciação entre concorrentes;
- aumenta a capacidade da expansão da empresa.

A partir destas considerações, sugere-se que as competências ou capacidades possuem um caráter dinâmico, pois precisam ser transformadas com o intuito de atender as mudanças no ambiente competitivo em processos ininterruptos.

Ainda, a partir do desenvolvimento do conceito de Hamel e Prahalad (1990), Oliveira (2001) destaca as seguintes características principais das competências essenciais:

- abrangência corporativa: as competências essenciais fornecem a sustentação a vários produtos ou negócios dentro de uma corporação, sendo que não constituem propriedade de uma área ou indivíduo isoladamente;
- estabilidade no tempo: produtos são a expressão momentânea das competências essenciais de uma corporação, sendo que as competências são mais estáveis e evoluem mais lentamente do que os produtos/ serviços.
- aprendizagem ao fazer: as competências são ganhas e aperfeiçoadas por meio do trabalho operacional e do esforço gerencial no dia-a-dia. Quanto mais se investe e desenvolve uma competência, maior sua distinção em relação aos competidores.
- lócus competitivo: a competição de produto-mercado é meramente a expressão superficial de uma competição mais profunda em termos de competências. A competição atual se dá em torno de competências e não de produtos ou serviços.

Vale ressaltar, de acordo com Oliveira (2001), que uma das tarefas da organização é prospectar e investir permanentemente no desenvolvimento de novas competências enquanto as antigas competências ainda estão rendendo os frutos esperados. Nesse sentido, as competências essenciais requerem aprendizagem organizacional para seu desenvolvimento e atualização contínua (HITT, KEATS E DEMARIE, 1998).

Uma vez que o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para uma melhor *performance* da empresa, e que a fonte de conhecimentos é sempre um processo de aprendizagem organizacional, os capítulos a seguir serão dedicados a estes elementos.

2.6. O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

2.6.1. O conceito de conhecimento

Conforme já observado na introdução deste trabalho, as organizações estão enfrentando um novo cenário econômico, que invariavelmente lhes impõe atuar em um ambiente altamente competitivo. Com base nesta perspectiva, surge uma nova orientação estratégica que enfatiza o desenvolvimento dos ativos intelectuais, ou seja, ativos de conhecimento no sentido da empresa criar vantagens competitivas.

Peppers e Rogers (2000) observam que a utilização do conhecimento a respeito do cliente possibilita adequar produtos e serviços às necessidades individuais dos consumidores, fato este que leva à construção de sua fidelização e criação de mais valor para a empresa. No mesmo sentido Bontis (2001), Duffy (1999), Sveiby (1998), Edvinson e Malone (1998), Stewart (1998) enfatizam o conhecimento como o elemento essencial no desenvolvimento do capital relacional da empresa.

A utilização de estratégias orientadas aos clientes, com a finalidade de buscar maior fidelidade dos consumidores através do desenvolvimento de vínculos mais

fortes entre organização e clientes, possibilita a incorporação da perspectiva da gestão do conhecimento organizacional, uma vez que o entendimento dos processos de gestão do conhecimento tornam-se imprescindíveis para a gestão do capital do cliente, já que o conhecimento constitui-se o principal ingrediente desta forma de capital (STEWART, 1998; BONTIS, 2001).

Segundo Drucker (1993), o poder econômico de uma empresa atualmente reside mais em suas capacidades intelectuais e de serviços do que em ativos físicos. Este poder reside nos fatores intangíveis baseados em conhecimento, como *know-how* tecnológico, projeto de produto, apresentação do marketing, a compreensão do cliente e a inventividade. Ainda, Drucker (1993) enfatiza que o trabalhador do conhecimento pode ser considerado o maior e mais valioso ativo das organizações.

De acordo com Garvin (1993), uma empresa baseada no conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como recurso estratégico; esta empresa cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial do capital intelectual, sendo o trabalhador do conhecimento o componente crítico para o desenvolvimento deste processo. Nesse sentido, evidencia-se que toda a empresa é um repositório de conhecimento e sendo assim, a essência da empresa está baseada na sua habilidade de criar, transferir, montar, integrar e explorar seus ativos de conhecimento (TEECE, 1998).

Sveiby (1998, p. 35) observa que não há definição da palavra conhecimento aceita de modo geral. O termo epistemologia (teoria do conhecimento) provém da palavra grega *episteme*, que significa verdade absoluta. Porém, a palavra em português possui vários significados: informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e outros significados. O autor enfatiza que a definição correta depende em que contexto o termo é empregado.

Nesse sentido, Sveiby (1998, p. 44) define conhecimento como sendo uma capacidade de agir, ou seja, a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente, criada por um processo de saber, utilizar e aprender.

Já Davenport e Prusak (1998), ao definirem conhecimento, são enfáticos em diferenciar dados, informação e conhecimento, estabelecendo uma hierarquia de valores, identificando o conhecimento primeiramente a partir de dados e, a partir dos dados informações que geram conhecimentos. Dados são definidos como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, sendo que estes são puramente simples registros. Já as informações por sua vez, são consideradas como um conjunto de dados a partir do momento que lhes são dotados de significados dentro de um contexto, ou ainda, a partir do momento em que alguém lhes agrega valor.

O conhecimento é originado da informação da mesma maneira com que a informação é originada dos dados. Para tanto, de acordo com Davenport & Prusak (1998, p. 06), “o conhecimento é uma mistura de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Com base em Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), propõe-se a seguinte definição de conhecimento: “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”, justificando que a epistemologia tradicional ocidental a partir da definição de Platão (crença verdadeira e justificada. A partir destas considerações, caracteriza-se o conhecimento como um processo dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade.

Vale ressaltar que a utilização do conhecimento como recurso sugere que este deva ser controlável e que exista a possibilidade de sua criação e gerenciamento de maneira deliberada de acordo com os propósitos organizacionais. Nesse sentido, desenvolveram-se importantes pesquisas para a criação de uma teoria que estabelecesse os princípios e o entendimento da teoria do conhecimento nas empresas, como será exposto adiante.

2.6.2. A Gestão do Conhecimento

O conhecimento e seu papel nas organizações empresariais como recurso competitivo é abordado por Tofler (1994) como fonte de poder e substituto definitivo de outros recursos. Nesse sentido, Quinn (1998) compartilha visão semelhante, uma vez que enfatiza o desenvolvimento dos fatores baseados no conhecimento como uma perspectiva determinante para a criação de valor de produtos e serviços. O autor destaca que esses fatores baseados no conhecimento são o entendimento do cliente, a capacitação tecnológica, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a inovação e a criatividade.

O conhecimento nas organizações se expressa na literatura acadêmica com diferentes terminologias. A gestão do conhecimento, segundo Terra (2001, p. 225) está associada à própria evolução das teorias organizacionais, pela qual depende da análise e da relação entre as seguintes variáveis: ambiente econômico, evolução tecnológica, lógica organizacional e também das concepções da natureza humana. Para tanto, se reconhece a complexidade associada à gestão do conhecimento, a partir da característica de “um grau elevado de compreensão, estímulo, e mesmo empatia com os processo humanos básicos de criação e aprendizado coletivo”.

Evidencia-se na literatura que os conceitos e princípios da gestão do conhecimento são vastos, abarcando várias abordagens, dentre elas a aprendizagem organizacional, inteligência competitiva, gestão do capital do cliente, gestão do capital humano, dentre outras. Ademais, esta multidisciplinaridade e diversidade de conceitos têm por objetivo único a utilização do conhecimento para o alcance das metas organizacionais.

A partir destas considerações, Sveiby (1998) sintetiza as idéias propostas por outros autores, conceituando a gestão do conhecimento como sendo “a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis. Para conseguir isso, é preciso ser capaz de visualizar a empresa em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento”.

A gestão estratégica do conhecimento é a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos à empresa (FLEURY, 2001).

Nesse sentido, destaca-se que organizações criam valor a partir da inteligência e competência das pessoas e também com os relacionamentos entre elas e seus clientes. Sendo assim, o principal objetivo da gestão do conhecimento em termos de aplicação prática caracteriza-se em converter o capital humano em capital intelectual.

2.6.3. O Processo de Criação do Conhecimento

O processo de criação de conhecimento nas organizações reside basicamente no conhecimento tácito dos indivíduos. Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que a distinção primária repousa em dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Para tanto, faz-se necessário a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito, onde a criação do conhecimento acontece na mobilização e conversão do conhecimento tácito. Segundo Polany *apud* Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Embora Polany *apud* Nonaka e Takeuchi (1997) defenda o conteúdo do conhecimento tácito em um contexto filosófico, sua idéia é expandida, argumentando que o conhecimento tácito inclui elementos cognitivos e técnicos. Estes elementos cognitivos denominam-se modelos mentais pelos quais os seres humanos criam modelos do mundo, estabelecendo e manipulando analogias em suas mentes. Estes modelos mentais, como esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista, auxiliam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo. Por outro lado, o elemento técnico do conhecimento tácito inclui *know-how* concreto, técnicas e habilidades. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

O modelo de criação do conhecimento repousa no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação de “conversão de conhecimento”, sendo que o processo de “conversão social”, ou seja, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se expandem tanto em termos de qualidade quanto de quantidade (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Segundo o pressuposto que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, postulam-se quatro diferentes modos de conversão do conhecimento: (i) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, denominado de socialização; (ii) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado de externalização; (iii) de conhecimento explícito para conhecimento explícito, denominado de combinação e (iv) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, denominado de internalização.

FIGURA 6 - CONTEÚDO DO CONHECIMENTO CRIADO PELOS QUATRO MODOS DE CONVERSÃO

Conhecimento tácito em Conhecimento explícito	
Conhecimento tácito	(Socialização) Conhecimento compartilhado
Conhecimento explícito	(Externalização) Conhecimento conceitual
	(Internalização) Conhecimento operacional
	(Combinação) Conhecimento sistêmico

FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81)

Para ilustrar com maior clareza os quatro modos de conversão de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69) expressam cada um deles, como veremos a seguir:

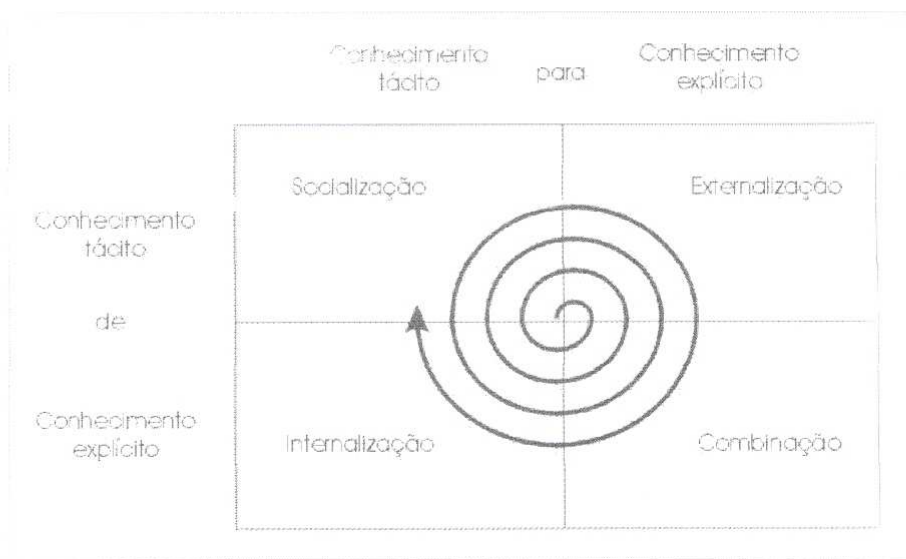
- **Socialização:** é a conversão do conhecimento tácito para o tácito, caracterizando-se como um processo de compartilhamento de experiências a partir da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas, gerando assim conhecimentos compartilhados. Para efeito de conteúdo deste trabalho, podemos usar como exemplo a socialização entre os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e clientes. As interações com os clientes antes do desenvolvimento de produtos ou serviços e após seu lançamento no mercado são, na verdade, um

processo infinito de compartilhamento de conhecimento tácito e criação de idéias para aperfeiçoamento.

- **Externalização:** é a conversão do conhecimento tácito para o explícito, caracterizando-se como um processo de criação de conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.
- **Combinação:** é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou seja, um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Caracteriza-se por envolver a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, onde os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.
- **Internalização:** é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Sua característica se define intimamente aos processos de aprendizagem (aprender fazendo). A partir da internalização nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.

Ainda, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, sendo essa interação moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento, uma vez que interagem entre si na espiral de criação de conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores.

FIGURA 7 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO



FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

O processo de criação de conhecimento enseja ainda condições capacitadoras de criação de conhecimento organizacional, sendo a função da organização propiciar um contexto facilitador de atividades em grupo e para a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Essas condições, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83), devem caracterizar-se da seguinte maneira:

- intenção: a espiral do conhecimento deve ser direcionada pela intenção da organização, que é definida como a aspiração de uma organização às suas metas. Do ponto de vista da criação do conhecimento organizacional, a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, acumular e explorar o conhecimento.
- autonomia: segundo os autores, em nível individual, todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias, sendo que, ao permitir essa autonomia, a organização amplia a chance de introduzir oportunidades inesperadas. A autonomia também aumenta a possibilidade dos indivíduos se automotivarem para criar novos conhecimentos.
- flutuação e caos criativo: estas condições estimulam a interação entre a organização e o ambiente. A flutuação é diferente da

desordem total e caracteriza-se pelo caos intencional. Esse aspecto é percebido a partir das flutuações ambientais que criam colapsos dentro da organização, e a partir destes colapsos, a possibilidade de criar novos conhecimentos.

- redundância: é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar, sendo que nesse sentido, a redundância caracteriza-se em acelerar os processos de criação do conhecimento.
- variedade de requisitos: nesta última condição, os autores sustentam que os membros da organização podem possuir uma ampla variedade de requisitos, aos quais podem ser aprimorados através da combinação de informações de uma forma diferente, sendo que os indivíduos condicionam-se a responderem de forma mais rápida às imposições do ambiente.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 95) apresentam um modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, devendo este ser interpretado como exemplo ideal do processo. Estas cinco fases assim constituem-se:

- Na primeira fase, objetiva-se o compartilhamento do conhecimento tácito, que como característica inerente é adquirido nas experiências e dificilmente transmitido ou comunicado de maneira simples. Para tanto, no intuito do compartilhamento do conhecimento tácito, necessita-se de um campo no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros através de diálogos pessoais. Esse campo de interação típico evidencia-se nas equipes auto-organizadas, na qual os membros de vários departamentos funcionais trabalham conjuntamente. Esta equipe torna-se facilitadora da criação do conhecimento organizacional a partir da experimentação da variedade de requisitos dos indivíduos, sendo que estes experimentam redundâncias de informações e compartilham suas intenções da intenção organizacional.

- A segunda fase objetiva a criação de conceitos, onde a interação é mais intensiva entre conhecimentos tácitos e explícitos. Esta interação ocorre através do diálogo contínuo, sob a forma de reflexão coletiva e possibilita o compartilhamento de modelos mentais.

- Na terceira fase, enseja-se a justificação de conceitos, onde o conhecimento é definido como uma crença verdadeira e justificada, sendo que para tal meta, novos conceitos criados por indivíduos ou pela equipe precisam ser justificados em algum momento. A justificação caracteriza-se pelo envolvimento da determinação de que os conceitos recém-criados valem a pena para responder as necessidades estratégicas da organização.

- Na quarta fase, um conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto, ou seja, em um arquétipo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 100), um arquétipo pode ser considerado um protótipo, no caso do processo de desenvolvimento de um novo produto. Já no caso de serviço ou inovação, um mecanismo operacional modelo poderia ser considerado um arquétipo. Para tanto, em ambos os casos, o arquétipo é construído combinando-se o conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente.

- A difusão interativa do conhecimento é a última fase, onde novos conceitos criados e justificados transformam-se em modelo pelo qual estes passam para um novo ciclo de criação do conhecimento. Esse ciclo caracterizado como um processo interativo e em espiral, denominado difusão interativa do conhecimento, ocorre dentro da organização quanto entre organizações.

Vale a pena ressaltar para quem realmente cabe a responsabilidade de ser o agente na criação do conhecimento dentro da empresa. Relatando o caso da Honda, Nonaka e Takeuchi (1997) relatam que tanto os gerentes *seniores* quanto os gerentes de nível médio devam ser os precursores em direcionar as pessoas com seus variados conhecimentos tácitos para a criação do conhecimento organizacional, sendo que os gerentes de nível médio desempenham um papel-chave no processo de criação do conhecimento. Acredita-se que estes tenham a responsabilidade de resumir o conhecimento tácito tanto dos funcionários da linha de frente quanto dos executivos seniores, tornando-o explícito e incorporando-o a novos produtos, serviços e tecnologias.

O sentido da gestão do conhecimento nas organizações toma forma a partir da concepção de que a gestão do conhecimento está intimamente ligada à capacidade das empresas utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional no sentido de desenvolver competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem permanentemente em novos produtos, serviços, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

A partir dessas concepções, Terra (1999), baseado em seus estudos e no desenvolvimento de dimensões da prática gerencial voltada à gestão do conhecimento, nos permite concluir que a adoção de um modelo de organização do conhecimento não se fixa na simples adoção de práticas, mas sim em termos de cultura e visão estratégica que se concentram no conhecimento como recurso fundamental para o alcance das metas organizacionais.

Nesse sentido, levando em conta o foco deste estudo, a utilização do conhecimento do cliente através do estabelecimento de relações de aprendizado, a partir da perspectiva de que os clientes podem trazer importantes colaborações, através do entendimento por parte da organização de suas necessidades e expectativas e ainda, a concepção do desenvolvimento de relacionamentos e de uma cultura orientada para o desenvolvimento de relações duradouras com os clientes, serão objetos tratados no próximo capítulo.

2.7. O CONHECIMENTO E O CONTEXTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

No contexto de mudança vivenciado pelas empresas, a aprendizagem organizacional vem se destacando como um meio consistente de apropriação de conhecimentos e de melhoria contínua que agrega valor às tarefas e aos processos de trabalho.

Nesse sentido, a participação efetiva das pessoas vem se tornando chave na construção de ações e práticas que sejam mais condizentes com a nova realidade organizacional desejada.

Segundo Oliveira (2001), o conhecimento na maioria das vezes é originado de um processo de aprendizagem organizacional sobre o qual a empresa pode e deve tentar ter maior influência. Nesse sentido Garvin (1993), observa que a aprendizagem organizacional é a base de uma organização do conhecimento, definindo uma organização de aprendizagem como sendo uma organização hábil para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e em modificar seu comportamento como reflexo dos novos conhecimentos.

De acordo com Senge (1998), as organizações que aprendem são aquelas que elegem o aprendizado como elemento central, pelo qual as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que desejam, desenvolvendo padrões de pensamentos novos e sistêmicos.

A abordagem de Senge (1998), considera fundamental o desenvolvimento de organizações centradas no aprendizado com a aplicação das cinco disciplinas de aprendizagem, por promover um ciclo contínuo de aprendizado, que constitui a essência das organizações direcionadas ao processo “generativo” da aprendizagem, na busca da construção de um novo caminho para o desenvolvimento. Para Senge (1998), para que a empresa desenvolva a aprendizagem organizacional, ela deve promover e praticar as seguintes disciplinas:

- Domínio Pessoal: É a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. Vai além da competência e das habilidades, embora se baseie nelas. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa. Nesse sentido, o domínio pessoal faz sentido no contexto da aprendizagem pessoal, para obter os resultados desejados e possibilitar no ambiente organizacional estímulos à todos os participantes para alcançar os objetivos desejados.
- Modelos mentais: Para o autor, os modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. O modelo mental de uma organização de aprendizagem deve ser

revestido de sentimentos de energia, motivação, responsabilidade pessoal, alegria, integração, partilhas e crescimento pessoal e organizacional. Estas características, apesar de serem perseguidas pelas empresas, nem sempre se tornam realidade, exigindo transformação das imagens arraigadas à cultura organizacional. A mudança no modelo mental deve ser trabalhada através de treinamento, comunicação gerencial e práticas contínuas, incentivadas pela postura de entusiasmo e aprendizagem.

- Construção de uma visão compartilhada: Trata-se de construir a visão compartilhada que promove os interesses pessoais e organizacionais simultaneamente. Fleury e Fleury (1995, p.21) acreditam que “quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se a aprender não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas”.
- Aprendizado em equipe: De acordo com Senge (1998), a disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo “diálogo”; a capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”. O autor reforça a questão do *feedback*, pois acredita que o aprendizado em grupo começa com o diálogo, ou seja, a capacidade de os membros de um grupo levarem idéias preconcebidas e participarem de um “raciocínio em grupo”, aprimorando a concepção inicial que tinham.
- Pensamento sistêmico: é a capacidade de enxergar inter-relações e não apenas cadeias lineares de causa e efeito; distinguir complexidade de detalhes da complexidade dinâmica. Segundo o autor, hoje o pensamento sistêmico é mais necessário do que nunca, pois nos tornamos cada vez mais desamparados diante de tanta complexidade. Nesse contexto, esta quinta disciplina é a que permite mudar os sistemas com maior eficácia e agir com mais eficiência de acordo com os processos sistêmicos que o mundo e as organizações se defrontam.

De acordo com Garvin (1993), organizações que aprendem são a que dispõem de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e são capazes de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias. Essa idéia começa com uma verdade simples: “as novas idéias são essenciais para o desenvolvimento do aprendizado”. Nesse sentido, o autor enfatiza que o aprendizado com os outros, ou seja, o aprendizado decorrente da observação e relacionamento com o ambiente externo, torna-se um elemento importante para o desenvolvimento de novas perspectivas.

Nesse sentido, o mesmo também pode ser expresso em relação aos clientes, que a partir dos pressupostos da gestão do capital do cliente, constituem-se elementos especialmente importantes para as organizações do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento das competências internas dos funcionários e principalmente por constituírem fontes de aprendizagem para a organização.

Essa perspectiva pode ser vista sob à luz do pensamento de Prahalad e Ramaswamy (2001), que argumentam “que na nova economia, as empresas precisam incorporar a experiência do cliente a seus modelos de negócios, conhecendo as competências dos clientes”, fator este que contribui para o desenvolvimento das competências internas. Para tanto, justifica-se a adoção de uma cultura de aprendizagem que enfatize o desenvolvimento de parceria do capital humano e do cliente no sentido de melhorar os processos internos e aumentar os níveis de satisfação e retenção dos consumidores.

2.8. A GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE E ÁREAS DE PRÁTICA GERENCIAL

A ampla gama de produtos e serviços oriundos da competitividade acirrada em praticamente todos os setores industriais forçou as organizações a reverem suas políticas de gerenciamento de clientes, onde somente estratégias de propaganda, segmentação de mercados e várias outras por si só não produziram resultados nos níveis de retenção e aumento de clientes, originando, assim, novas premissas.

No processo de tentar atingir essas metas, grande parte das empresas aplicam quantidades expressivas de recursos corporativos na tarefa de manter os clientes fidelizados pelo maior período de tempo possível.

Nesse sentido, Rust et al. (2001) argumentam que as empresas precisam encontrar maneiras de desenvolver uma retenção a longo prazo com seus clientes, para isolá-los das ofertas da concorrência. Ainda, os autores enfatizam que o impacto da retenção focaliza o relacionamento experimentado entre o cliente e a empresa, baseado nas ações da empresa para estabelecer, desenvolver e manter um relacionamento de alta qualidade.

O marketing de relacionamento tem sido apontado como o conceito mais viável a ser adotado por organizações que possuem como meta superar os desafios ambientais a que são submetidas, sendo ainda uma alternativa viável na manutenção de sólidas relações de fidelidade com os clientes. No entanto, com base em Garvin (1993), a manutenção de relações de parceria e de alianças estratégicas com os clientes envolve processos mais complexos, a partir das evidências de que as organizações se envolvem em processos de aprendizagem e esses novos caminhos de interação implicam mudanças no comportamento e novas formas de pensar na busca de melhores resultados.

Segundo McKenna (1992), as organizações apoiadas em relacionamentos devem promover ciclos de *feedback* que possam conectar os clientes à empresa. Para tanto, o autor enfatiza que este ciclo é fundamental na definição de empresas orientadas ao mercado, ou seja, empresas que se adaptam apropriadamente aos anseios dos clientes.

Em análises recentes das teorias organizacionais, verifica-se que o marketing de relacionamento encontra-se bem próximo da teoria de aprendizagem organizacional (SUNKULA, 1994; DAY, 1994). Nesse sentido, Narver e Slater (1995) enfatizam que o desenvolvimento de uma cultura de orientação para o mercado é requisito relevante e que deve ser compartilhado em uma organização de aprendizagem, onde prioritariamente, estas organizações preocupam-se com a criação e manutenção de valor para seus clientes. Nesse contexto, Day (2001, p. 30-31), enfatiza que a adoção de uma prática de orientação para o mercado faz com que a empresa, além de desenvolver a capacidade de compreender mercados, está

mais apta para atrair e reter clientes. Ainda, o autor ressalta que para que essa meta seja atingida, esta precisa ser convertida em relacionamentos e lealdade.

Bontis (2001) observa que uma das manifestações do capital relacional da empresa se expressa através da prática da orientação para o mercado. Adicionalmente, Kogut e Zander (1992) e Teece (1998) observam que empresas orientadas para o mercado se desenvolvem a partir da eficiente transferência de conhecimentos, sugerindo que a capacidade de inovação da organização melhora quando as organizações adotam princípios voltados a relacionamentos que são norteados por programas de transferência de conhecimentos. Rust et al (2001), também dão ênfase ao conhecimento, uma vez que destacam que uns dos elementos que influenciam a retenção são norteados por programas de criação de conhecimento, entre organização e clientes.

Segundo Chaves et al. (2001, p. 169), as empresas podem formar vários tipos de relações com os clientes: investimentos de capital, projetos de desenvolvimento conjuntos, desenvolvimento do conhecimento, acordos de marketing dentre outras. Nesse sentido, os autores enfatizam que a adoção de relacionamentos no sentido de compartilhamento de conhecimentos com os clientes discorrem ferramentas, onde uma delas é o marketing de relacionamento.

Nesse sentido, o marketing de relacionamento é uma prática que fortalece os relacionamentos e vínculos com os consumidores e a principal ferramenta no sentido de enfatizar o trabalho com os clientes num ambiente de aprendizado, de compartilhamento e colaboração (SANTOS et. al. 2001). Ainda, a ênfase de que a adoção deste conceito requer que a organização se envolva em um processo de desenvolvimento de uma cultura orientada para o mercado e sobretudo, destacando a crescente importância do capital do cliente nas estratégias de fidelização da empresa, sendo o conhecimento do cliente o principal elemento desta perspectiva (STEWART, 1998; BONTIS, 2001; EDVINSON e MALONE, 1998; SVEIBY, 1998; SANTOS et al. 2001) convergem para o sentido de adoção de práticas para a eficiente gestão deste ativo, como veremos nos capítulos a seguir.

2.8.1. O conhecimento do cliente como recurso estratégico

Segundo Sveiby (1998), os clientes oferecem treinamento aos funcionários; podem ser usados como referências para a captação de novos clientes; conversam uns com os outros e, portanto, fazem propaganda e contribuem no desenvolvimento da imagem da empresa, além de incentivar o desenvolvimento das competências internas com suas exigências.

A escolha da empresa do conhecimento no que diz respeito a clientes possui um significado estratégico vital porque o tipo de clientes com os quais uma organização do conhecimento trabalha determina a quantidade e qualidade de suas receitas intangíveis do conhecimento. Ademais, o fluxo de conhecimento gerado pelos clientes acaba se traduzindo em receitas visíveis (SVEIBY, 1998).

As receitas intangíveis podem ser classificadas entre os três tipos de ativos intangíveis, como mostra a figura abaixo:

FIGURA 8 - RECEITAS INTAGÍVEIS GERADAS POR CLIENTES, NOVOS FUNCIONARIOS E FORNECEDORES



Fonte: Adaptado de Sveiby (1998, p. 141)

De acordo com o autor, conhecendo intimamente seus clientes, uma empresa do conhecimento pode ser mais seletiva em sua abordagem de marketing e concentrar suas habilidades mais valiosas, ou seja, mais escassas, em projetos mais adequados a esses clientes, o que será benéfico tanto para o cliente quanto para a própria empresa do conhecimento.

A maioria das empresas do conhecimento utiliza projetos de clientes para desenvolver novos métodos e, como qualquer pessoa que tenha trabalhado em

vendas sabe, os projetos bem-sucedidos realizados para clientes arrojados são, independentemente de sua lucratividade, de auxílio inestimável para a atividade de vendas por atraírem atenção e poderem ser utilizados como referência para os anos subseqüentes.

A partir deste contexto, os clientes podem ser considerados fontes de competências e valor para a organização, onde o processo de aprendizagem com clientes torna-se elemento imprescindível na geração de um desempenho superior.

A partir do conceito de Hamel e Prahalad (1990), as competências essenciais são compreendidas como sendo a “aprendizagem coletiva na organização”, especialmente no modo de coordenar diversas habilidades de produção, harmonizar fluxos de tecnologia, a organização do trabalho e a entrega de valor ou mais especificamente um conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes.

O mesmo também pode ser expresso em relação aos clientes, que a partir dos pressupostos da gestão do capital do cliente, constituem-se elementos especialmente importantes para as organizações do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento das competências internas dos funcionários e principalmente por constituírem-se fontes de aprendizagem para a organização.

Vale destacar, como apresentado inicialmente neste trabalho, que a partir do enfoque de que os clientes são parte da cadeia de aprimoramento dos produtos e serviços e ajudam a organização a extrair mais valor de seus negócios, Prahalad e Ramaswamy (2001) argumentam que “na nova economia, as empresas precisam incorporar a experiência do cliente a seus modelos de negócios, conhecendo as competências dos clientes”, fator este que contribui também para o desenvolvimento das competências internas.

Para Prahalad e Ramaswamy (2002, p. 5) a evolução dos próprios consumidores, que passaram a ser uma nova fonte de competência para a empresa, passando seus conhecimentos e habilidades e auxiliando a empresa no seu desenvolvimento com críticas e sugestões, enseja que essa troca aconteça através da ativa comunicação entre empresa e cliente, justificando a utilização de práticas de marketing. A partir desse cenário, os clientes ganham cada vez mais força nas estratégias competitivas das empresas (Bretzke, 1999).

Para tanto, o marketing de relacionamento constitui uma prática que possibilita a empresa alcançar reais benefícios, possibilitando o aumento da retenção e lealdade dos clientes, como veremos adiante.

Nesse sentido, Rust et al (2001) colaboram com esta perspectiva, observando que o valor de longo prazo da empresa é fortemente determinado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes, o qual é denominado de valor do cliente, onde a análise do valor do cliente e os fatores que o influenciam proporcionam a empresa um guia para uma estratégia eficiente.

O valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, em determinada empresa (Rust et al, 2001; Duffy, 1999). Em outras palavras, o valor do cliente é percebido não somente em termos da atual lucratividade que este cliente proporciona, mas também com relação ao fluxo líquido descontado de contribuição que a empresa irá receber dele ao longo do tempo de toda a sua vida útil de consumo. Dessa soma resulta o valor dos clientes da empresa, denominado "valor do cliente".

Várias tendências amplas e inter-relacionadas que estão atualmente moldando as mudanças econômicas em todos os mercados desenvolvidos, tornam inevitável a mudança do foco da gerência do valor da marca para o valor do cliente que, caracterizam-se a partir destas tendências (Rust et al, 2001):

- 1) de produtos para serviços: esta tendência refere-se a mudança a longo prazo de todas as economias desenvolvidas de bens para serviços;
- 2) de transações para relações: para melhor compreensão desta tendência, faz-se a análise de um serviço típico: o de serviços bancários de varejo. O cliente não reconsidera sua opção de banco a cada transação, embora uma experiência ruim possa provocar uma mudança de idéia. Isso levou a uma mudança de foco, de transações de consumo para relacionamento de longo prazo, um-a-um com o cliente.
- 3) da atração à retenção dos clientes: para o banco, manter ou reter clientes é muito importante. Embora este ainda se preocupe a respeito de atrair novos clientes, essa questão precisa competir pela atenção da gerência com questões como retenção de clientes e vendas cruzadas.

4) do foco no produto ao foco no cliente: os ciclos de vida dos produtos diminuem com extrema rapidez. Já as relações com clientes tendem a ser duradouras e também, os produtos tendem a ter importância secundária para os clientes.

Neste sentido, Rust et al. (2001, p. 19) enfatizam a importância do valor do cliente é evidente, mas outro aspecto emerge a partir de que forma a empresa possa construir esse capital, expressando-se os fatores que influenciam o Valor do Cliente:

- valor do valor: para os clientes, a escolha é influenciada por percepções de valor, que são formadas principalmente por percepções de qualidade, preço, conveniência, sendo que essas percepções tendem a ser cognitivas, objetivas e racionais. Assim, o valor do cliente é obtido a partir das percepções em relação ao valor de nossa marca em suas vidas e às suas necessidades e escolhas de consumo;
- valor da marca: os clientes tendem a ter percepções de uma marca que não são explicadas pelos atributos objetivos da empresa. O capital do cliente consiste no ganho a partir da avaliação subjetiva das marcas de “valor da marca da empresa”;
- valor de retenção: aqui o valor do cliente é obtido a partir de programas de retenção e desenvolvimento de relacionamentos de Valor de Retenção da empresa.

Para Rust et al (2001) o valor do cliente basicamente é suportado em três fatores acionáveis: Valor do valor, a avaliação objetiva do cliente, das ofertas da empresa; Valor da marca, a visão subjetiva, pelo cliente, da empresa e suas ofertas e Valor de retenção, a visão, pelo cliente, da força da relação entre ele e a empresa, através de desenvolvimento de fatores que influenciam a retenção. Estes fatores são classificados como sendo:

- Programas de lealdade (programas de recompensa pela compra freqüente);
- Programas de reconhecimento e tratamento especiais;
- Programas de afinidade (conexão emocional);
- Programas de conexão de comunidade;

- Programas de criação de conhecimento (relacionamentos de aprendizado ou laços estruturais).

Dentro de cada um desses fatores-chave, engedram-se as providências que a empresa pode tomar para fortalecer o valor da retenção, aumentando conseqüentemente o Valor do Cliente.

Ainda, segundo Rust et al (2001) a ligação entre esses fatores acionáveis e o Valor do Cliente proporcionam um meio para que as empresas manobrem rapidamente e respondam a mudanças nas necessidades do cliente, constituindo-se uma estratégia-chave no mundo em rápida transformação.

Day (2001) observa que o conhecimento do cliente deve ser tratado como um ativo valioso para a organização, sendo que as empresas se diferenciam por sua maneira de criar, dividir e usar o conhecimento a respeito dos mercados, onde um recurso extraordinário para o atingimento dessa meta encontra-se nos consumidores, mas para tanto, o autor enfatiza que a empresa deve desenvolver relacionamentos sólidos que satisfaçam o cliente e que convertam essa satisfação em relacionamentos e lealdade.

2.8.2. O marketing de relacionamento

Atualmente, o novo perfil dos consumidores, aliado ao aumento da concorrência faz com que as organizações atentem para o problema da diminuição da carteira de clientes. Falar em fidelização em mercados competitivos é falar de escolhas e saber que as mesmas mudam de tempos em tempos e, sendo assim, torna-se necessária muita habilidade no sentido de fidelizar um cliente.

Nesse contexto ambiental, as instituições financeiras enfrentaram o mesmo problema, face às constantes alterações econômicas do país. Bretzke et al. (1998), colaboram nesse sentido, argumentando que desde o início do Plano Real, em 1994, o setor financeiro tem enfrentado grandes desafios e buscado incessantemente alternativas para manter seus níveis de lucratividade e ao mesmo tempo criar soluções criativas para as diversas necessidades dos clientes diante

destas constantes alterações econômicas. Nesse sentido, os autores enfatizam, como tratado no início do trabalho, que as instituições financeiras têm direcionado suas ações para: (1) a introdução de serviços inovadores, visando a atração de novos clientes e a retenção dos clientes atuais; (2) a administração da carteira de clientes com o objetivo de incrementar as receitas; (3) a reestruturação interna por meio de revisão de processos e implantação de suporte tecnológico, visando melhor atendimento ao cliente e custos menores.

Nesse contexto, Bretzke et al. (2001) observam que surge a oportunidade para a prática da estratégia de marketing de relacionamento, que consiste na introdução de novos paradigmas para as relações de troca no mercado, sendo que esta prática enfatiza a necessidade de relacionamento a longo prazo com o mercado, buscando a fidelização dos clientes.

Adicionalmente, Gosling e Gonçalves (2002) observam que no contexto do marketing bancário, as interações são momentos importantes para a criação e desenvolvimento de relacionamentos com os clientes, sendo que, especificamente, o setor bancário, tem a característica de ser constantemente buscado pelos clientes e sendo assim, possui grandes oportunidades de estreitar os laços com os mesmos.

Ainda, os autores, apoiados no pensamento de Barnes e Howlett (1998) e Bejou et al. (1998), justificam que algumas condições são favoráveis no estabelecimento de relações nos serviços financeiros, dentre elas destacando-se: (1) o envolvimento dos clientes com serviços mais complexos e de natureza de longo prazo é maior; (2) os consumidores estão condizentes ao estabelecimento de relacionamentos na medida em que estes percebem que os serviços envolvem riscos; (3) de certa forma, os consumidores são dependentes das habilidades específicas dos funcionários no sentido do serviço ou produto que estão prestes a consumir; (4) em função do ambiente dinâmico pelo qual os bancos estão inseridos, este pode afetar demandas futuras em seus negócios.

Conforme Kotler (1999), deve-se buscar através do marketing de relacionamento a retenção e fidelização dos clientes, pois a perda dos mesmos afeta os lucros da empresa.

O conceito de marketing de relacionamento não é novo e desde Berry (1983), um dos primeiros autores a utilizar expressões com ênfase nos relacionamentos com

clientes, definidas até então como – “atração, manutenção”, vários outros autores alinharam-se a este pensamento.

O marketing de relacionamento, segundo Evans e Laskin (1994), é definido como sendo “um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e potenciais, de forma que o comprador e vendedor trabalhem em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”. A compreensão destes objetivos caracteriza-se principalmente em atender com êxito as necessidades dos clientes, o tratamento dos clientes como parceiros, o asseguramento de que os funcionários da empresa satisfaçam as necessidades dos consumidores e o fornecimento aos consumidores de qualidades superiores através do atendimento personalizado das necessidades individuais. Para tanto, evidencia-se que os principais benefícios desta prática são o aumento da retenção e lealdade dos clientes, já que estes estabelecem relacionamentos de longo prazo com a empresa.

Peppers e Rogers (2000, p. 05) na tentativa de construção e evolução do conceito de marketing de relacionamento, expressam que a estratégia de aumentar vínculos mais fortes com clientes norteia-se buscando a fidelização com os clientes mais valiosos para o aumento da lucratividade.

Nesse sentido, os seguintes resultados positivos na adoção de estratégias de marketing de relacionamento são: a maior qualidade de produtos e serviços, a maior satisfação do cliente, a lealdade e por consequência maior lucratividade (EVANS e LASKIN, 1994; BERRY, 1995).

O marketing de relacionamento, segundo Shelby e Lambe (2000, p. 18) também oferece importante contribuição para a estratégia de negócios a partir da compreensão de que “o marketing é a única disciplina que exclusivamente lida com o ativo de consumidores e é responsável pelo processo de formulação e implementação da estratégia de produtos-mercado, e para tanto, disciplina fundamental na determinação de vantagens competitivas das empresas”. A partir deste pressuposto, evidencia-se que a garantia de oferecimento de produtos e serviços diferenciados e adequados aos consumidores possibilita com que estes se tornem fiéis e as empresas ganhem mercado.

Atualmente, segundo McKenna (1992), o contexto do marketing está voltado ao desenvolvimento dos consumidores, onde as empresas necessitam saber

gerenciar as diferenças das necessidades de cada consumidor, fazendo com que ele se sinta único e íntimo da empresa e, para tanto necessita ser tratado individualmente. Este contexto é evidenciado através da metáfora de que as empresas passaram do marketing de “qualquer cor, desde que seja preto”, para o marketing do “diga que cor prefere”. Sendo assim, a relevância das empresas consiste invariavelmente em gerar e principalmente fidelizar consumidores.

Nesse sentido, a estratégia ideal é competir por nichos específicos de mercado, explorando oportunidades individualizadas. Para tanto, torna-se imprescindível conhecer os clientes, suas preferências, hábitos e problemas, o que permite um atendimento personalizado, de acordo com suas reais necessidades.

A partir deste pressuposto, a gestão do conhecimento do cliente surge como uma promessa para que as empresas conheçam, compreendam e lucrem com seus clientes.

Peppers e Rogers (2000) colaboram nesse sentido, argumentando que a partir da relação de aprendizado com os clientes, as ações da empresa são conduzidas pelas necessidades dos clientes, respondendo a essas necessidades e muitas vezes antecipando-as. Nesse sentido, a idéia do marketing de relacionamento é desenvolver e gerenciar relações individuais para clientes individuais.

De acordo com Ribeiro e Grisi,¹¹ em seus estudos sobre a influência da aprendizagem em relacionamentos cooperativos, alguns elementos se fazem necessários em estratégias de marketing de relacionamento, dentre eles destacando-se:

- O comprometimento mútuo: os autores, embasados em Treacy e Wiersema (1993), relevam que um fator importante no desenvolvimento do comprometimento mútuo pressupõe um alto nível de intimidade entre os parceiros, sendo esta noção uma opção estratégica sustentada no serviço oferecido ao cliente. Ainda, ressalta-se que uma organização que opta por esta estratégia deve

¹¹ Artigo apresentado no Congresso 2001 BALAS – Designing the 21 st Century Latin American Organization, em San Diego, California, USA, em abril/2001, tendo ficado entre os 10 artigos mais lidos de todo o congresso.

ser altamente qualificada no entendimento dos desejos dos clientes e na entrega a estes de soluções únicas e individualizadas.

- O desenvolvimento de uma comunicação interativa apoiada pela tecnologia da informação: de acordo com os autores, a comunicação com os clientes deve estar apoiada em tecnologias que permitam que se faça um maior controle sobre os canais de distribuição, sobre o valor patrimonial do cliente, seus ciclos de vida, custos, dentre outras informações pertinentes. Ainda, os autores, com base no pensamento da McKenna (1992), observam que as empresas que estão sob paradigma relacional devem promover ciclos de *feedback* no sentido de conectar a empresa aos clientes. Nesse sentido, sob a ótica de McKenna (1992, p. 18), esta idéia possibilita corroborar esta perspectiva.

... "A tecnologia permite que a informação flua bilateralmente entre o cliente e a empresa. Cria um ciclo de feedback que integra o cliente à empresa, permite a customização e transforma o produto em serviço e o serviço em produto".

Para tanto, busca-se a adequação das estratégias de marketing no sentido de buscar a fidelidade dos consumidores, sendo que uma das alternativas viáveis para o atingimento desta meta encontra-se na capacidade das empresas aprender de forma contínua com seus clientes a realçar os relacionamentos com a oferta crescente de valor com base nesse conhecimento (DAY, 1994).

Complementar a esta perspectiva, McKenna (1992), presta substancial contribuição uma vez que enfatiza que o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento devem apoiar-se no conhecimento e na experiência, sugerindo que:

..."O marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócios".

Ainda, o autor enfatiza que:

..."O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. Com esta abordagem, as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de feedback que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto".

Alguns fatores tornam-se imprescindíveis para que ocorra o relacionamento com os clientes e, segundo Valente (2002), dentre eles destacam-se:

1) A atração e retenção de clientes: refere-se a atenção pela qual as organizações devem estar atentas às taxas de consumidores perdidos e para tanto, esforçarem-se em reduzi-las, sendo que a retenção dos clientes torna-se uma alternativa muito mais econômica do que a conquista de novos clientes, capaz de aumentar a competitividade e a criação de valor percebido pelo cliente. Peppers e Rogers (2000) corroboram esta afirmação, ao argumentarem que a estratégia de retenção e relacionamento com a base existente dos consumidores faz sentido, uma vez que estima-se que atrair um novo cliente custa até cinco vezes mais que manter um cliente de sua base.

2) A satisfação de clientes: a satisfação do cliente também é ingrediente essencial no marketing de relacionamento. Este fator pode ser compreendido a partir da satisfação de um produto ou serviço estar acima das expectativas dos clientes e insatisfeito quando suas necessidades não forem plenamente atendidas. Além da satisfação com o produto, a satisfação com o relacionamento (atendimento pessoal) torna-se imprescindível durante o processo de compra.

Kotler (1998), argumenta que consumidores satisfeitos geram menores custos de atendimento que novos consumidores pelo fato da relação vendedor / cliente já estar rotinizada. Sendo assim, compra mais à medida que a empresa lança novos produtos; faz comentários favoráveis à empresa, melhorando consideravelmente sua reputação e imagem; presta pouca atenção à propaganda e ações da concorrência e é menos sensível ao preço; oferece idéias a empresa e mantém-se leal a ela.

3) Fidelização de clientes: a fidelização constitui-se como outro fator essencial no que tange organizações voltadas ao cliente.

Segundo Oliver (1997, p. 6) a fidelidade pode ser entendida como sendo “um compromisso forte em recompensar ou retribuir um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing, que pode acarretar em comportamentos de troca”. Nesse contexto, apregoa-se que a organização não deva preocupar-se com retornos à curto prazo, mas sim em alcançar a rentabilidade por meio das repetições das compras, através da retenção dos clientes.

4) Segmentação de mercado: esta idéia repousa no fato de que um produto ou serviço comum não satisfaça necessidades e desejos de todos os consumidores em detrimento das diferentes preferências, ou seja, os mercados consistem de compradores que diferem entre si.

A segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos (Kotler, 1998).

Um aspecto a ser relevado refere-se a segmentação de mercado no que tange à lucratividade do cliente quanto em relação às suas necessidades. A partir desta idéia, ao quais diversos autores concordam, os clientes além de ser segmentados com base em suas necessidades também sejam divididos em termos de seu valor, pois não se justificaria criar relacionamentos de altos custos com clientes de baixo valor (PEPPERS E ROGERS, 2000; KOTLER, 1998; MCKENNA, 1992, RUST ET AL., 2001).

Para a implantação de projetos de relacionamento, Peppers e Rogers (2000, p. 23) propõem quatro estratégias para esse fim, sendo esta metodologia assim definida: (1) identificar (2) diferenciar; (3) interagir e (4) personalizar.

1) Na fase de identificação, faz-se necessário a organização ter o histórico de transações, receita e lucratividade, reclamações, canal de comunicação preferido, ou seja, informações que permitam a empresa saber quem é o seu cliente. Para tanto, torna-se fundamental a disponibilização destas informações por todos os pontos de contato com o cliente existente na empresa, para quando necessário, as pessoas fazer uso destas informações.

A implementação desta fase caracteriza-se em a empresa oferecer incentivos para conseguir obter as informações dos clientes, através de programas de

fidelidade. Esses programas servem como um atrativo que possibilita identificar o cliente cada vez que ele realiza uma transação com a empresa.

O maior desafio desta fase decorre da intenção que todos estes dados devam estar disponíveis em todos os pontos de contato com o cliente na empresa, sendo que estes muitas vezes encontram-se na cabeça das pessoas que têm o contato com o cliente. Vale ressaltar que a estruturação da relação do cliente em base de dados torna-se um desafio e um elemento importante para a empresa, pois segundo Peppers e Rogers (2000, p. 23), "a perda de um gerente ou vendedor que atende seus melhores clientes causaria uma perda quase irreparável para a organização". Apesar de ser um grande desafio, a identificação do cliente é a condição primordial nas iniciativas de gerenciar o capital do cliente, pois sem sua identificação, torna-se impossível conhecê-lo.

2) Na fase de diferenciação, a classificação dos clientes oriunda da fase de identificação torna-se fundamental. A parametrização de perfis, de valor e necessidades constitui-se elementos desta etapa.

Torna-se fundamental diferenciar os clientes após a identificação, estudando os dados transacionais dos clientes, pois dessa maneira, possibilita-se saber com quais clientes vale a pena desenvolver uma relação de aprendizado.

3) A próxima fase caracteriza-se pela interação, preconizando-se que a empresa adote um mecanismo de incentivo de troca de informações, alimentando a relação de aprendizado.

A interação é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes, onde a partir deles, tem-se o objetivo final de desenvolver uma relação de aprendizado, possibilitando a empresa personalizar serviços e produtos para que o cliente veja conveniência em continuar realizando seus negócios.

4) A última fase é definida pela personalização: com a posse do conhecimento das necessidades do cliente, a empresa tenha a possibilidade de ofertar produtos e serviços de acordo com o seu perfil. Quanto maior o sucesso com a personalização, mais simples e conveniente para o cliente torna-se realizar negócios com a empresa, o que constitui-se uma estratégia de fidelização.

Esta metodologia possibilita validar o uso de práticas de gestão do capital do cliente na empresa a partir das considerações de Stewart (1998) e Edvinson e

Malone (1997), atribuindo que o capital do cliente constitui-se dos relacionamentos contínuos entre empresa e organização e dos conhecimentos dos clientes. Ainda, Edvinson e Malone (1997, p. 84) argumentam que a tarefa reservada da empresa caracteriza-se em encontrar parâmetros e indicadores que captem o fluxo de relações entre cliente e empresa.

As práticas inerentes a gestão do capital do cliente podem ser estruturadas, através de registros de uma gama variada de informações do cliente, sendo estas armazenadas em dados e disponíveis em todos os pontos da empresa, o que possibilita o compartilhamento do conhecimento do cliente na organização, transformando o conhecimento tácito – conhecimento pessoal, em conhecimento explícito – conhecimento codificado, transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65) . O uso da tecnologia da informação torna-se imprescindível para o suporte destas práticas, sejam elas de sistemas de comunicação de dados, de internet ou colaborativas.

As práticas de gestão do capital do cliente também podem não ser estruturadas na empresa, fato este da não utilização de ferramentas específicas de disseminação do conhecimento na empresa – banco de dados, sistemas de informação, ERP'S, dentre outras. Portanto, o conhecimento não se encontra sistematizado dentro da empresa por meio de banco de dados, e sim, na grande maioria das vezes encontra-se na cabeça das pessoas que têm o contato com o cliente (PEPPERS e ROGERS, 2000).

Estes conhecimentos, denominados tácitos, constituem-se práticas não estruturadas de Gestão do capital do cliente, porém, não perdem sua validade. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) o conhecimento tácito pode ser expandido através do pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, metodologia denominada de interação de conversão do conhecimento, o que justifica o desenvolvimento das comunidades de prática.

Conforme Lesser e Everest (2001, p. 2) as comunidades de prática possuem importância estratégica que produz uma efetiva gestão do capital intelectual, a partir da identificação e o suporte da empresa para os grupos informais de indivíduos.

Com base nessa premissa, destacam-se alguns objetivos que podem ser desenvolvidos no sentido de possibilitar a empresa o uso do capital intelectual e contribuir para a resolução dos negócios (Ibid., p. 4): (i) facilitam a reutilização dos ativos de conhecimento tangíveis da empresa; (ii) possibilita a empresa responder com velocidade às necessidades dos clientes; (iii) diminui a curva de aprendizado dos funcionários entrantes na empresa; (iv) propicia a geração de novas idéias que possibilitam inovar em produtos e serviços.

De acordo com Ribeiro e Hildebrand¹², organizações que pretendam instituir estratégias de relacionamento devem se dispor a aprender. Nesse sentido, sob a ótica de Wiersema¹³, os atores sugerem que a implementação de relacionamentos deva relevar e desenvolver uma prática de orientação ao mercado que enfatize a aprendizagem. Neste sentido, discutiremos esta prática no capítulo a seguir.

2.8.3. A orientação para o mercado

A construção de programas de marketing dentro das empresas envolve processos dinâmicos, como vimos no capítulo anterior. Uma das grandes questões que se fazem presentes na cabeça dos executivos invariavelmente está na forma de como esta idéia de valorização do cliente é repassada aos funcionários. São estes funcionários responsáveis pela prática das estratégias formuladas pela empresa. Para tanto, de nada adianta desenvolver programas aprimorados de relacionamentos se a organização não corresponde efetivamente a estes programas. Essa perspectiva é corroborada por Deshpandé e Webster (1989), ao sustentarem que não é suficiente construir programas arrojados de marketing para os clientes, mas sim, como adaptar o seu gerenciamento ao pessoal interno.

Nesse contexto, evidencia-se a ênfase do conceito de marketing dentro das empresas no tocante a sua disseminação por todos os níveis, tema este que chamou a atenção de alguns teóricos, sob a ótica da orientação para o mercado (NARVER e SLATER, 1990; DAY, 1994; KOHLI E JAWORSKI, 1990).

¹² Artigo apresentado no Congresso 2001 BALAS – Designing the 21 st Century Latin American Organization, em San Diego, California, USA, em abril/2001, tendo ficado entre os 10 artigos mais lidos de todo o congresso.

¹³ WIERSEMA, Fred. **Intimidade com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

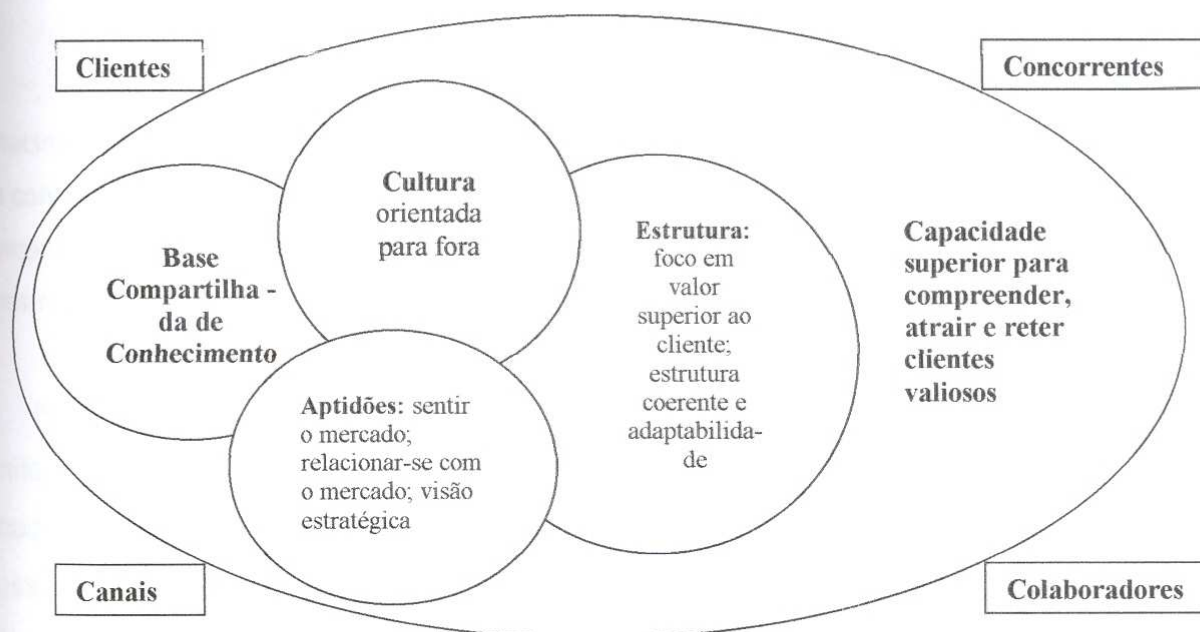
Segundo Day (2001, p. 19), a orientação para o mercado consiste em “a empresa demonstrar uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes”. Já Kohli e Jaworski (1990), conceituam a orientação para o mercado como sendo “a geração da inteligência de mercado, para toda a empresa, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência”.

Nesse sentido, Ribeiro e Grisi (2002) observam que organizações que se encontram sob o paradigma relacional devem dispor-se a aprendizagem. Sob essa ótica Wiersema (1996), enfatiza que a empresa que se propõe a adotar estratégias de relacionamento, além de desenvolver uma cultura de comunidade entre os grupos internos, deve enfatizar o aprendizado. Esse contexto exige que as empresas desenvolvam a noção de servir às muitas necessidades dos clientes, a cooperação entre os membros internos e a aprendizagem com os clientes, ou seja, essa empresa deve orientar-se para o mercado.

Nesse contexto, Day (2001) e Kohli e Jaworski (1990), corroboram essa perspectiva, enfatizando que a geração de inteligência não obrigatoriamente é de responsabilidade de um único departamento, mas sim, deve ser relevada na organização por inteiro. Sendo assim, Slater e Narver (1995) sustentam que uma empresa orientada ao mercado necessita promover uma cultura para a aprendizagem organizacional.

Day (2001), no sentido de contribuir para a compreensão do processo de orientação para o mercado, observa que três elementos devem se fazer presentes para que as empresas atinjam sua capacidade de compreender, atrair e reter clientes importantes e vencer de maneira sólida seu mercado. O autor sustenta que este processo deve combinar três elementos-chave apresentados na figura a seguir:

FIGURA 9 - OS ELEMENTOS DE UMA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO



Fonte: Adaptado de Day (2001, p.20)

Segundo Day (2001), a combinação destes três elementos-chave devem observar as seguintes características:

- uma cultura orientada para fora com crenças, os valores e os comportamentos dominantes, enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes da vantagem competitiva. O autor observa que os mercados punem as empresas com culturas arrogantes e insensíveis. Já o inverso acontece com empresas que insistem em colocar o cliente em primeiro lugar e permanecer à frente dos concorrentes.
- aptidões específicas para sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada;
- uma estrutura que possibilite à organização inteira antecipar-se continuamente às mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado e responder às mesmas.

Day (2001, p. 20) é enfático ao observar que:

...” dando apoio a esses três elementos deve existir uma base compartilhada de conhecimentos na qual a organização coleta e dissemina seus critérios sobre o mercado. Este conhecimento constrói relacionamentos com clientes, informa a estratégia da empresa e aumenta o comprometimento dos funcionários com as necessidades do mercado. Esses fatores reforçam uns aos outros em uma organização orientada para o mercado”.

Nesse sentido, as atividades interligadas de compreender e sentir o mercado permitem que as organizações aprendam continuamente a respeito de seus mercados. Day (2001), observa que neste processo de aprendizado, torna-se necessário disseminar as informações geradas segundo os modelos mentais coletivos pelos quais o mercado se comporta. Este processo de aprendizado a respeito de mercados pode ser acionado por uma decisão permanente, um problema novo ou uma crença de que a inovação efetiva exige o profundo conhecimento das necessidades dos clientes.

Vale ressaltar, segundo o autor, que o domínio completo do processo de aprendizado de mercado é raro, sendo que esta aptidão mais elevada de aprendizado é apoiada por uma base de conhecimento que é acessível a toda a organização. Nesta intenção, os processos orientados para o mercado no sentido de aprender a respeito destes mercados se fazem presentes na figura a seguir:

FIGURA 10 - PROCESSOS ORIENTADOS PARA O MERCADO PARA APRENDER A RESPEITO DE MERCADOS



FONTE: DAY, George S. A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

Para que uma orientação para o relacionamento tenha influência sobre o desempenho, ela precisa ser guiada por um profundo conhecimento a respeito do cliente. Nesse sentido, Day (2001, p. 132) enfatiza que as seguintes características estejam presentes na meta de construções de relacionamentos:

- Base de conhecimento: as empresas devem ter o detalhamento dos históricos de cada relacionamento, a extensão de cada cliente através de todos os produtos e linhas, das atividades de compra e, um perfil de suas necessidades e do seu potencial;
- Compartilhamento de conhecimento e aprendizado: no sentido de aprendizagem e conhecimento, deve-se prestar especial atenção na disseminação do conhecimento. É preciso haver fóruns de discussão e comunicação constante para compartilhar e transferir pessoas entre equipes, além de incentivos específicos, antes que as barreiras ao aprendizado possam ser superadas.
- Habilidades relativas de equipes de contas: cada ponto de contato deve contribuir para o relacionamento geral, seja de assistência técnica ou de faturamento;
- Continuidade de experiência: proteger os relacionamentos através da manutenção dos funcionários no mesmo lugar, ou seja, fazer da manutenção dos funcionários uma alta prioridade em reconhecimento ao dano que a alta rotatividade e funcionários maltreinados ou insatisfeitos podem causar aos relacionamentos;
- Integração e alinhamento das atividades: pelo fato de muitas organizações poderem dispor de conhecimento a respeito do cliente, a integração e o alinhamento são elementos cruciais para um relacionamento eficaz;
- Integração interna: refere-se a ampla disseminação do conhecimento dentro da empresa, processo que deve ser facilitado por sistemas eletrônicos de transmissão de dados;
- Integração externa: a dimensão da conexão entre empresa e clientes pode variar desde uma série de transferências impessoais ou até

uma rede de atividades conjuntas, relações sociais e ligações de sistemas entre parceiros.

Estas características são necessárias às empresas que estão baseadas em estratégias de relacionamentos, evidenciando-se que o espectro destas empresas deve repousar em uma ampla gama de possibilidades no sentido de atuar com um conjunto de premissas para formar relacionamentos de longa duração, fortes e duradouros.

A partir das perspectivas até então apontadas, Day (2001), sustenta que as organizações orientadas para o mercado reconhecem que só a satisfação do cliente não basta. Esta precisa ser convertida em relacionamentos e por fim em fidelidade, assunto que trataremos no capítulo a seguir.

2.9. O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO

2.9.1. Os conceitos e o contexto da fidelidade nas empresas

A fidelidade dos clientes continua sendo um dos principais motores do sucesso empresarial. De acordo com Reicheld (1996), os princípios da lealdade e as estratégias de negócios baseadas na gestão da lealdade estão vivos e encontram-se no âmago de toda a empresa com registros duradouros de alta produtividade e lucros sólidos.

Segundo Valente (2002), na tentativa de uma definição do termo fidelidade, destaca e apóia-se em Houaiss¹⁴, que conceitua a fidelidade como sendo:

“Fidelidade: substantivo feminino. 1 - característica, atributo do que é fiel, do que demonstra zelo, respeito quase vulnerável por alguém ou algo; lealdade; 1.1 - observância da fé jurada ou devida. 2 - constância nos compromissos assumidos com outrem; 2.1 - compromisso que pressupõe dedicação amorosa à pessoa com quem se estabeleceu vínculo afetivo de alguma natureza. 3 - característica de um sentimento que não esmorece com o decorrer do tempo; 4 - constância de hábitos, de atitudes. 5 - compromisso rigoroso com o conhecimento; exatidão; sinceridade”.

Neste sentido, Houaiss (2001), observa que a fidelização se refere a conquista da constância do cliente com relação ao uso de produtos de determinada marca, serviço, loja ou rede de pontos de venda. Ainda, é o resultado da estratégia de marketing de fidelizar, ou seja, de tornar um cliente leal.

De acordo com Oliver (1999, p. 34), a fidelidade pode ser definida como sendo “um profundo compromisso mantido de recomprar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, causando portanto, compras repetidas da mesma marca ou um mesmo conjunto de marcas sem a preocupação com influências situacionais e esforços de marketing com potencial para causar mudanças de comportamento”.

¹⁴ HOUAISS. A.; VILLAR, M.S. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

O interesse por parte das organizações em construir e manter relacionamentos duradouros com os clientes face à crescente evolução dos mercados tornou-se um desafio que os gestores têm enfrentado com muito afinho ao longo dos últimos anos. Reicheld (1996), observa que um número expressivo de empresas sofreram em função de quedas significativas nos níveis de fidelidade dos consumidores. Estes índices de deserção em empresas típicas, segundo o autor, giram em torno de 10 a 30% ao ano. Ainda, Reicheld (1996, p. 66) aponta que pesquisas no setor bancário expressam que 20 a 50% dos investimentos na aquisição de novos clientes se dirigem a grupos-alvo com um valor presente líquido negativo, reportando que a lealdade do cliente possui associação direta com lucros e crescimento.

Nesse sentido, o interesse por parte das organizações em construir e manter a fidelidade com seus clientes implica que estas não estão somente interessadas em efetuar suas transações a qualquer custo, mas sim em focar a rentabilidade em longo prazo através da repetição das compras.

Rocha (2002) em seus estudos sobre marketing no setor financeiro, enfatiza que a manutenção dos clientes em instituições financeiras é um dos aspectos fundamentais para a continuidade e sucesso dessas organizações. No caso específico de instituições microfinanceiras, o custo da perda de clientes é ainda mais evidente, pois estimativas apontam que estas instituições só atingem o ponto de equilíbrio, cobrindo o custo de conquistar o cliente, aproximadamente no quarto ou quinto empréstimo. Ainda, os clientes perdidos transmitem suas experiências negativas para um número expressivo de pessoas.

De acordo com Rocha (2002), no caso específico das Instituições Microfinanceiras (IMFs), o custo da perda de clientes é ainda mais evidente, pois estima-se que as IMFs tipicamente só atingem o ponto de equilíbrio cobrindo os custos de conquistar o cliente, aproximadamente no quarto ou quinto empréstimo sendo que, o motivo está associado à forma pela qual os clientes são conquistados, com uso intenso de contatos pessoais, e ao baixo valor das operações individuais, já que o custo de conceder um empréstimo tem pouca relação com o valor empréstimo. Ainda, os clientes geralmente são treinados pelas IMFs, ou seja, eles

"aprendem" a ser clientes de microfinanças, sendo que este aprendizado se perde quando os clientes se afastam da instituição.

Rocha (2002), aponta que diversos estudos têm procurado identificar as causas que levam os clientes a abandonar as IMFs, tendo por conclusões causas de natureza multivariadas e complexas, sendo os problemas divididos em três categorias:

- problemas internos;
- problemas externos, e;
- a deserção voluntária.

Verificou-se que 75% dos clientes que abandonavam as IMFS o faziam de maneira voluntária, ou seja, não eram clientes indesejados, mas simplesmente não continuaram a manter interesse em trabalhar com a instituição. Para todos os casos, ações gerenciais podem ser empreendidas para reduzir a taxa de saída de clientes ou sua manutenção (ROCHA, 2002).

De acordo com Berry (1995), o impacto da lealdade dos consumidores sobre o lucro futuro é explícita, mas vai mais além, pois a retenção dos clientes custa menos do que conquistar novos clientes. Esta perspectiva é incorporada por Kotler (1998), estimando que a perda de um cliente representa muito mais que a próxima venda, pois a empresa perde o lucro de todas as compras futuras de determinado cliente e ainda, há o custo de reposição daquele cliente, que é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito.

De acordo com Reicheld (1996), índices de retenção podem criar enormes vantagens competitivas, elevar o moral dos funcionários, gerar vantagens inesperadas em termos de produtividade e crescimento e até mesmo reduzir o custo de capital. Por outro lado, índices de deserção persistentes significam que o número de ex-clientes – pessoas convencidas de que a empresa oferece valor inferior – acabará sendo maior do que o de leais defensores da empresa, dominando a voz coletiva do mercado, sendo que, a partir deste momento, não haverá propaganda, relações públicas ou marketing criativo capaz de melhorar os preços, as aquisições de novos clientes ou a reputação e imagem institucional.

Nesse contexto, o ponto de partida para qualquer estratégia sensível aos clientes é uma profunda compreensão da natureza da lealdade. Segundo Day

(2001), a lealdade é mais que um longo relacionamento de um cliente como uma determinada empresa ou visitas freqüentes a uma loja. Lealdade é um sentimento de afinidade ou ligação com produtos ou serviços de uma empresa. Idealmente, ela se manifesta quando os clientes gastam ou concentram a maior parte ou totalidade de seus orçamentos com a empresa.

Ainda, Day (2001) observa que na prática, isto é difícil de se medir, porque raramente pode-se identificar os gastos em outras empresas. Medidas indiretas, como a duração de um relacionamento, visitas a uma loja ou gasto de uma visita não possuem muito significado. Os relacionamentos leais se caracterizam pelo comprometimento.

Neste sentido, o autor utiliza a figura abaixo para explicitar o elementos que evidenciam a fidelidade.

FIGURA 11 - EVIDÊNCIAS DA FIDELIDADE

Comprometimento muito baixo



Evidências crescentes de
comprometimento e
LEALDADE

Disposição para defender a compra de nossos produtos e nos recomendar a outros e...

Intenções de comprar novamente e...

Disposição para esperar pela empresa se a concorrência lança um produto melhor e...

Resistência a opiniões negativas de peritos: O cliente confia mais em nós do que em outras fontes dignas de crédito? e...

Disposição para pagar um preço mais elevado que dos produtos dos concorrentes

Adaptado de Day: (2001)

Para Rust et al. (2001), a lealdade é definida como sendo a tendência do cliente de se apegar à marca, além e acima de avaliações objetivas e subjetivas da mesma. O impacto da retenção focaliza o relacionamento experimentado entre o cliente e a empresa, baseado nas ações da empresa e do cliente para estabelecer, desenvolver e manter uma relacionamento de alta qualidade. Especificamente, ele representa a influência dos programas de retenção e do desenvolvimento de um relacionamento da empresa sobre o cliente. – Quanto ele se sente ligado à empresa? – Sua relação com ela proporciona um senso de comunidade? – O cliente

perderia algo de valor se esta conexão fosse interrompida? Quanto maior impacto da retenção – o custo percebido pelo cliente, associado ao fato de ele deixar o relacionamento – mais forte será o valor da retenção.

Ainda, Rust et al. (2001) observam que o valor da retenção proporciona mais um meio para gerar o valor do cliente. A pesquisa sobre retenção de clientes dá algumas sugestões para as providências que a empresa pode tomar para aumentar a probabilidade do cliente voltar – isto é, criar vício de contato. Essas providências estão em cinco áreas distintas, sendo que a medida de cada um destes tipos específicos irá explicitar o valor da retenção:

- Programas de lealdade (programas de recompensa de compra freqüente);
- Programas de reconhecimento e tratamento especiais;
- Programas de afinidade (conexão emocional);
- Programas de criação de comunidade;
- Programas de criação de conhecimento (relacionamentos de aprendizado ou laços estruturais);

De acordo com Glazer (1991), a lealdade dos clientes, resultado de estratégias de relacionamento, permite a organização uma maior base de conhecimento do cliente e, explorando esta base de conhecimento, pode-se alcançar maiores lucros devido à possibilidade de maiores receitas com transações futuras e custos menores das transações até então desenvolvidas. Adicionalmente, as maiores receitas com transações futuras são resultado de:

- aumento do número de transações;
- habilidade de vender unidades adicionais ou produtos e serviços complementares;
- habilidade de praticar maiores preços;
- habilidade de prover serviços customizados

Com base nos estudos do marketing de relacionamento e orientação para o mercado, pode-se observar na literatura pertinente que seus principais benefícios são o aumento da retenção e lealdade do cliente a partir do estabelecimento de longo prazo com a empresa. O relacionamento com o cliente é um dos caminhos

para sua fidelização, no entanto, outros aspectos emergem a partir do conhecimento e envolvimento das empresas com as competências dos seus clientes, variável esta proposta para este estudo no construto da Fidelização. Prahalad e Ramaswamy (2002) corroboram esta perspectiva, argumentando que a evolução dos próprios consumidores, que passaram a ser uma nova fonte de competência para a empresa, constituem-se elementos importantes para as empresas, uma vez que estes passam seus conhecimentos e habilidades e auxiliam a empresa no seu desenvolvimento com críticas e sugestões.

De acordo com Bretzke (1999), o resultado imediato deste processo de bilateralização do processo de comunicação entre empresa e cliente consiste na transferência do poder de barganha nas mãos do consumidor, que mais informado, torna-se ativo no processo de formação de opinião e capacitado para comparar suas opções de decisão. A partir deste cenário, os clientes ganham mais força nas estratégias da empresa.

Sendo assim, o cliente passa a ser uma fonte de informação fundamental no processo da organização para entender as competências, visando oferecer produtos e serviços voltados à sua satisfação, que possibilitam criar mais valor e conseqüentemente influenciar sua própria lealdade.

O capital humano e o capital estrutural tornam-se assim aspectos de fundamental relevância neste processo, permitindo gerenciar a interface entre a empresa e seus clientes, possibilitando aos clientes e empresários o desenvolvimento de uma rede de relações que impactarão na evolução de clientes e fornecedores que atuam em um mercado altamente competitivo.

No sentido de colaborar com a proposição de um modelo que influencie o desenvolvimento da lealdade, Reicheld (1996) enfatiza que o elemento que impulsiona a lealdade consiste na criação de valor para o cliente, um processo que o autor evidenciou durante 10 anos em estudos de empresas líderes em lealdade.

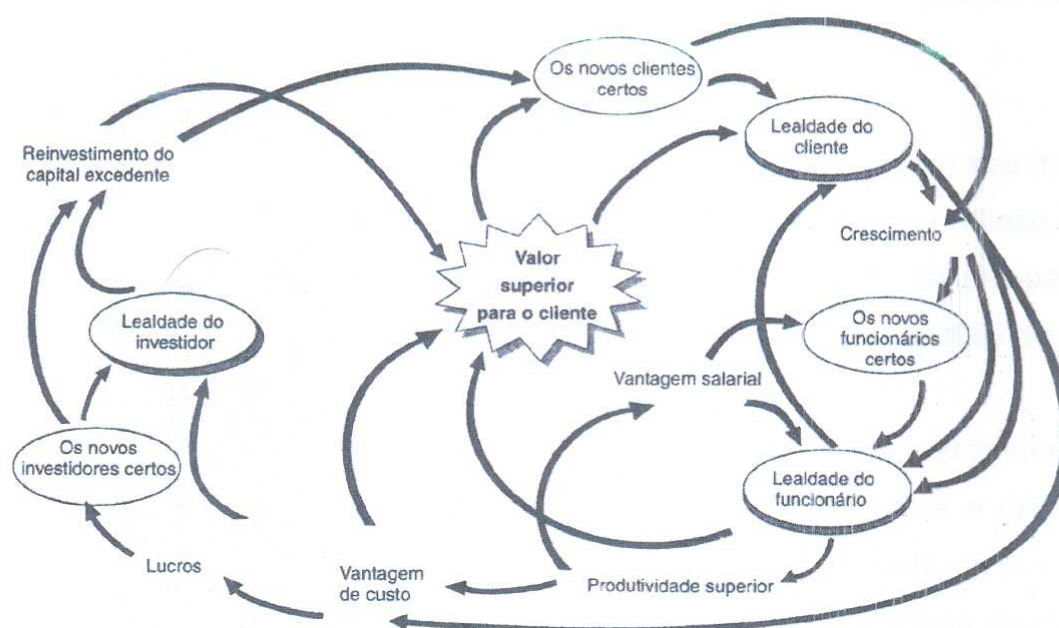
Segundo Reicheld (1996, p. 20):

...”a criação de valor gera energia que mantém essas empresas de pé e sua própria existência depende dela; a física que governa as inter-relações e estados de energia das partículas elementares de um sistema de negócios – seus clientes, funcionários e investidores – nós chamamos de força da lealdade. A lealdade está intrinsecamente

associada à criação de valor, tanto como causa como efeito. Como efeito, a lealdade mede de forma confiável se uma empresa ofereceu ou não valor superior: ou os clientes voltam para comprar mais ou comprar de outro”.

Segundo Reicheld (1996) esse modelo aponta que os lucros não são essenciais, mas continuam sendo de importância crítica, não apenas em si, mas também porque permitem à empresa melhorar sua criação de valor e porque funcionam como incentivo para a manutenção da lealdade dos funcionários, clientes e investidores. A origem de todo o fluxo de caixa, inclusive do lucro, é o *pool* espiralado de valor que surge da criação de valor para os clientes, como podemos observar na figura abaixo:

FIGURA 12 - CICLO DE CRESCIMENTO BASEADO NA LEALDADE



FONTE: REICHELDT, Frederick F. A estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

De acordo com o autor, como causa a lealdade inicia uma série de efeitos econômicos que caem em forma de cascata ao longo do sistema de negócios, nas seguintes formas:

1. a receita e a participação no mercado aumentam na medida em que os melhores clientes entram nos negócios da empresa, desenvolvendo vendas repetidas e referências;

2. o crescimento sustentável permite à empresa atrair e reter os melhores funcionários;
3. os funcionários que estão na empresa há algum tempo aprendem, no trabalho, a reduzir custos e melhorar a qualidade, o que aumenta mais ainda a proposição de valor para o cliente, gerando assim altos níveis de produtividade;
4. a produtividade crescente, associada à maior eficiência ao se lidar com clientes leais, gera o tipo de vantagem de custo que a concorrência tem grande dificuldade de igualar;
5. Investidores leais comportam-se como parceiros, estabilizando o sistema, reduzindo os custos e fazendo com que o caixa adequado seja reinvestido no negócio, o que possibilita à empresa financiar investimentos que aumentarão o potencial de criação de valor na empresa.

Nesse sentido, uma empresa que deseja ser bem-sucedida em sua trajetória de negócios, precisa servir aos clientes. Os clientes são o ativo mais valioso. Nesse sentido, a compreensão e a noção da importância do desenvolvimento das parcerias se propõe a ajudar as organizações a aprender os aspectos fundamentais da gestão baseada na lealdade.

Com base nesta perspectiva, quanto mais alto for o envolvimento do consumidor com os produtos ou serviços da empresa, maior será a chance da empresa de gerar consumidores leais. Sendo assim, a lealdade será um dos fatores resultantes das ações de marketing da empresa, sendo influenciada diretamente pelas práticas que a empresa aplica na gestão deste ativo.

2.9.2. Os modelos de criação de fidelidade

A partir do interesse das organizações em desenvolver a fidelidade dos consumidores, como observamos nos capítulos anteriores, os modelos de criação e de medidas de lealdade tornaram-se um importante foco de estudos nos últimos anos, apesar destes conceitos ainda em parte estarem relativamente inexplorados

(MCMULLAN e GILMORE, 2002). Neste sentido, vários estudos apontavam que a satisfação era por si só um antecedente que ampliava a retenção, fator este que absorveu o foco da academia de marketing durante vários anos (OLIVER, 1999).

De acordo com Rosa e Kamakura (2002), o estabelecimento de relações de longo prazo necessitam não somente saber se os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados, sendo fundamental avaliar a variável satisfação em conjunto com outros aspectos de relacionamento, no sentido de verificar se os esforços despendidos na tentativa de ampliar a satisfação relacionam-se à retenção dos clientes. De acordo com os autores, pesquisas que envolvem o relacionamento das variáveis satisfação, retenção/lealdade assumem as mais diversas formatações.

De acordo com Tomiuck e Pinsonneault (2001), revela-se que existe uma associação entre qualidade percebida, satisfação, valor percebido e por consequência fidelização. Estudos sobre o impacto do comércio eletrônico na fidelidade relatam que esta metodologia pode prejudicar a fidelidade dos clientes, presumindo-se que os clientes valorizam o estabelecimento de relacionamentos pessoais com os empregados dos bancos e nas interações face-a-face com o pessoal de atendimento. Vale ressaltar, de acordo com Meuter et al. (2000), que uso da tecnologia da informação deve auxiliar os consumidores em situações difíceis, em relação às condições em que serviços impessoais são inviabilizados de acontecer e para agilizar processos de negociação rotineiros, como por exemplo horário de atendimento, acesso e saques de dinheiro em finais de semana que são impossibilitados de realizarem-se pessoalmente, fatores estes que justificam o uso deste processo.

Os antecedentes que precedem a fidelização, segundo Parasuraman e Grewal (2000), são constituídos pela qualidade e o valor. Segundo os autores, a qualidade dos serviços aumenta a fidelização dos clientes, sendo cinco dimensões genéricas identificadas para julgar a qualidade dos serviços: confiabilidade, responsividade, garantia, empatia e tangibilidade, sendo a confiabilidade a principal dimensão. Já em relação ao valor percebido, subentende-se que este é construído durante o ciclo de relacionamento do cliente com a empresa, sendo caracterizado por quatro componentes:

- valor da aquisição: benefícios monetários que o cliente acredita estar obtendo na compra;
- valor da transação: sentimento de satisfação que o cliente tem ao realizar uma compra;
- O uso: valor derivado do produto ou serviço;
- O resgate: benefício residual na troca no final de vida ou término do serviço.

Para muitos autores, um dos principais antecedentes da fidelização é a satisfação. Vale ressaltar, de acordo com Newel (2000), que a satisfação por si só não garante a fidelidade dos clientes, onde outros aspectos devem congrega o construto fidelidade. Oliver (1999, p. 37-42), corrobora esta perspectiva, relatando que a simples satisfação por si só não garante a fidelização, porém é um passo necessário para que ela aconteça. Ainda, argumenta-se que a fidelização é construída de maneira total quando outros aspectos além da satisfação estão intrinsecamente envolvidos, como a determinação pessoal e a ligação social. Oliver (1999), argumenta que para a satisfação afetar a fidelização, esta deve ser freqüente e cumulativa, acrescentando ao processo influências do suporte social e comunitário na força individual da fidelidade.

A satisfação do cliente, segundo Whiteley (1996, p. 195), é uma estratégia para vencer, crescer e manter os clientes, sendo que a criação de competências do pessoal interno à organização é primordial para que a satisfação se desenvolva. A contribuição de toda a empresa é necessária para captar negócios, em primeiro lugar, e mais tarde retê-los e desenvolve-los. Isso exige um processo confiável e singular de interação com o cliente, executado por pessoas capazes de demonstrar habilidades de classe mundial no contato com o cliente. A partir desta conotação, a aprendizagem focalizada no cliente se traduz em um processo que auxilia na sua manutenção, já que suas exigências são dinâmicas e mudam constantemente e, os clientes podem se traduzir em fontes de competências para a organização, exteriorizando suas informações e possibilitando com que os funcionários aprendam com elas.

Já Kotler (1999) argumenta que existem duas maneiras de aumentar a fidelização de consumidores. Uma delas é erguer barreiras para dificultar a troca de fornecedor. Mas a segunda maneira constitui-se a melhor abordagem, sendo esta caracterizada pela entrega de alta satisfação aos consumidores, tornando assim difícil para os concorrentes superar as barreiras de entrada, simplesmente oferecendo preços menores ou mudando as técnicas de persuasão. Vários estudos apontam que esta tarefa de criar forte lealdade dos clientes é possibilitada pelo marketing de relacionamento, como evidenciado nos capítulos anteriores.

O processo de fidelização possui várias metodologias que permitem desenvolvê-la na literatura pertinente. Gade (1998, p. 55) demonstra três mecanismos que podem desenvolver a fidelização:

- A fidelização ocorre pelo fato do consumidor aprender a ser fiel a certas marcas por perceber a lealdade como reforçadora, uma vez que implica em menos esforço, principalmente no que tange o aspecto dos riscos. Esta perspectiva é reforçada uma vez que o consumidor representa um comportamento que tem por objetivo reduzir riscos, gastos financeiros e psíquicos;
- A fidelização pelo envolvimento psicológico, ou seja, o cliente é sensível a julgamentos de outras pessoas, grupos de referência, família, que valorizam determinada marca;
- A fidelização da marca, ou seja, o cliente torna-se fiel em detrimento das estratégias de marketing.

Já Peppers e Rogers (2000), argumentam que a fidelização com os clientes se projeta com o desenvolvimento de uma relação personalizada, de forma que seja cada vez mais conveniente que o cliente continue realizando negócios com a empresa e, que seja cada vez mais inconveniente mudar para um concorrente. Em outras palavras, a garantia da fidelidade na visão dos autores caracteriza-se pela inconveniência de mudar.

Bretzke (1999, p. 183), observa que os Programas de Fidelização constituem-se ferramentas importantes no processo de fidelização, definindo que tais programas se caracterizam como sendo “um processo que utiliza a comunicação integrada para

estabelecer um relacionamento continuado, duradouro e gratificante com os clientes visando aumentar a lealdade e a rentabilidade pelo mecanismo do reconhecimento e recompensa aos mais leais”. Ainda, Bretzke (1999, p. 185), argumenta que os programas de fidelização necessitam ser construídos considerando o modelo de relacionamento que a empresa deseja manter com seus clientes, agregando também valor através da utilização do conceito de hierarquia de valor do cliente e/ou escalada de valor, determinando que os benefícios desta espécie de programa sejam sempre renovados, causando o “encantamento necessário para manter a empresa numa posição privilegiada perante o cliente”.

De acordo com Bretzke (2002), seis modelos podem ser utilizados para programas de fidelização pelas empresas:

1. Modelo de recompensas: neste modelo, a empresa recompensa de alguma forma o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, incentivos, bonificações, dentre outros;
2. Modelo educacional: o relacionamento é mantido através da ativa comunicação colocando à disposição dos clientes um conjunto de materiais informativos, sendo estes enviados aos clientes com periodicidade. Este modelo tem por finalidade educar o cliente para o consumo de produtos e/ou serviços da empresa, sendo considerado um dos modelos com maior eficácia na geração e conscientização sobre a marca da empresa.
3. Modelo contratual: caracteriza-se em a empresa criar um clube de clientes, sendo que estes pagam determinada taxa para se tornar membro e usufruir de benefícios deste plano;
4. Modelo de afinidade: caracteriza-se pela criação de um clube de clientes que são agrupados por interesse;
5. Modelo de serviço de valor agregado: caracteriza-se em reconhecer o cliente por algum serviço que é agregado à compra do produto ou uso do serviço, oferecendo-lhe serviços adicionais gratuitos ou a valores irrisórios;
6. Modelo de aliança: este modelo tem por característica realizar alianças entre empresas não concorrentes, para prestar serviços

adicionais aos clientes, buscando formas diferenciadas de criar e manter relacionamentos duradouros e estáveis, utilizando conceitos específicos de reconhecimento.

Whiteley (1996, p. 177-219), salienta que a fidelidade é atingida através da diferenciação das empresas na interação com o cliente; mais especificamente, esse processo requer uma abordagem estratégica, holística e integrada, denominada "processo proprietário de interação com o cliente": uma forma confiável, de valor agregado e marcado pela interação com os clientes, sendo que os passos para a criação de vantagens a partir dessa interação com o cliente são:

1. Determinar como os clientes querem trabalhar com você: através do relacionamento, os clientes dão um alto valor à capacidade do fornecedor em compreendê-los, em compreender suas necessidades, a sua empresa, sua estratégia, os desafios e planos futuros e ainda, a necessidade de informação, na qual os clientes reforçam que pagam mais para trabalhar com uma empresa que possa mantê-los informados e cientes do mundo no qual eles operam;
2. Obter o compromisso da liderança para com uma forma distinta de interagir com os clientes: este processo deve ocorrer através do comprometimento da gerência em tornar-se proprietária do processo de interação para fornecer condições dessa nova forma de trabalhar;
3. Instalar um processo de interação com o cliente que seja distintivo e de alto valor: este processo é seguido por alguns passos lógicos que permitem assumir um compromisso contínuo de melhoria, através da criação de competências de classe mundial que possibilitem criar o mais alto grau de satisfação dos clientes, através do contínuo desenvolvimento dos funcionários e através de processos de aprendizado focalizados no cliente.

Acredita-se que o processo de decisão de um consumidor por determinada organização deve-se relacionar através de um conjunto de outros aspectos de relacionamento com os clientes, a fim de verificar se os esforços realizados alocados na produção da satisfação relacionam-se a outros quesitos essenciais para a organização.

Segundo Rundle-Thiele e Bennett (2001) as empresas estão inseridas em diferentes contextos (mercados, categorias de produtos e envolvimento) que pedem por diferentes conceitos de lealdade. Os autores ainda acrescentam que não existe uma teoria unificada do campo, em referência ao estudo do comportamento do consumidor no que se refere à lealdade. Podemos relacionar estas considerações com o modelo de construção de lealdade de Oliver (1999), onde observa-se que podem existir diferentes tipos de lealdade. De acordo com o contexto da empresa ela poderá ou não trazer seus consumidores para níveis mais altos de lealdade.

Oliver (1999), considera que para o consumidor atingir este nível superior de lealdade é necessário que os seguintes construtos estejam presentes:

- Satisfação: o produto ou serviço constantemente satisfaz o consumidor.
- Determinação Pessoal: o consumidor deseja ser leal a determinado produto ou serviço.
- Suporte Social: existe um ambiente que dá apoio para este consumidor que tem desejo de ser leal.

Através destes três itens, Oliver (1999) elaborou um modelo de como construir a lealdade superior através de uma série de etapas que também podem ser consideradas como formas de lealdade, como veremos adiante.

De acordo com Oliver (1999, p. 34), na tentativa de congregar conceitos existentes na literatura e explorar aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais, propõe, como visto anteriormente, que a lealdade pode ser definida como sendo *“um profundo compromisso mantido de recomprar um produtos ou serviço preferido consistentemente no futuro, causando portanto, compras repetidas da mesma marca ou um mesmo conjunto de marcas sem a preocupação com influências situacionais e esforços de marketing com potencial para causar mudanças de comportamento”*. Esta conceituação de lealdade (compromisso de recomprar - de maneira consistente - sem preocupação com fatores situacionais) pode ser relacionada com

a idéia que comportamentos leais evoluem em diversas fases, iniciando com a fase cognitiva, passando para a afetiva e após conativa e finalmente atingindo o mais alto patamar de fidelidade, denominada, segundo o autor, de inércia de ação.

No sentido de desenvolver uma escala para mensurar a lealdade dos consumidores, Oliver (1999) apresenta um *continuum* de 4 fases, que de acordo com sua pesquisa, se desenvolve a partir dos seguintes estágios: 1. lealdade cognitiva: forma de lealdade que reside nos aspectos da performance da marca; 2. lealdade afetiva: é direcionada para o gostar da marca; 3. lealdade conativa (cognitiva e afetiva) é uma forma de lealdade experimentada quando o consumidor se foca em querer recomprar a marca; 4. lealdade de ação: forma de lealdade que evidencia o comprometimento com a ação de recompra, nível este, considerado pelo autor, o mais alto nível de lealdade. As respectivas características destes estágios e as respectivas vulnerabilidades destas formas de lealdade serão explicitadas na tabela a seguir:

QUADRO 2 - FASES DA LEALDADE E AS VULNERABILIDADES CORRESPONDENTES

Estágio	Identificando o Marcador	Vulnerabilidades
1 Fase Cognitiva	Lealdade a informações, tais como: preço, características e assim por diante.	Melhores avaliações, atuais ou imaginadas, dos atributos ou preço dos competidores através da comunicação e experiência própria ou indireta. Deterioração da marca ou preço. Busca de variedade e experiências voluntárias.
2 Fase Afetiva	Lealdade para o gostar: "Eu compro porque gosto do produto".	Não-satisfação (dissatisfação) induzida cognitivamente. Aumento do "gostar" em relação a outras marcas, possivelmente criado através do imaginário e associações. Busca de variedade e experiências voluntárias. Deterioração da performance.
3 Fase Conativa	Lealdade a uma intenção: "Eu estou comprometido com a compra do produto".	Evidências competitivas contra-argumentativas persuasivas. Experiências induzidas (e.x. cupons, amostras, promoções no ponto de venda). Deterioração da Performance.
4 Fase de Ação	Lealdade à inércia, associada à superação de obstáculos.	Não disponibilidade induzida. Maiores obstáculos gerais. Deterioração de performance.

FONTE: Adaptado de Oliver (1999, p. 36)

De acordo com o *framework* desenvolvido por Oliver (1999), a lealdade evolui dentro do *continuum* destes quatro estágios. O autor observa que os consumidores passam por uma série de estágios até atingir o nível mais alto da lealdade. A

empresa seria a responsável pelo fornecimento de informações, através de ações de marketing, para fazer com que os consumidores atingissem níveis mais altos de lealdade. Vale ressaltar, de acordo com o autor, que a busca da lealdade sofre um grande número de influências por parte de outras empresas, uma vez que os consumidores são os alvos destas influências. As vulnerabilidades interferem na lealdade através de interferências, sendo que estas transferências se configuram através de uma não-satisfação induzida pela concorrência. Nesse sentido, o autor releva que deve a empresa desenvolver quatro estratégias para minimizar estas vulnerabilidades:

1. superioridade de produto: resultante da qualidade do produto;
2. auto-isolação determinada: estímulos de marketing no sentido do desenvolvimento da marca;
3. envolvimento com a comunidade: desenvolvimento de senso de comunidade no compartilhamento de valores de consumo e comportamentos;
4. auto-identidade imersa: resultante do fornecimento, através de sério planejamento e pesquisa, de mecanismos que agreguem as pessoas sob o guarda-chuva da organização.

Com o objetivo de desenvolver uma escala de medição de lealdade, McMullan e Gilmore¹⁵, desenvolveram um modelo conceitual de medição da lealdade, construído e embasado no trabalho de Oliver (1999), no sentido de medir as diferentes fases da lealdade, de acordo com as 4 fases propostas pelo autor, como vimos anteriormente.

De acordo com os autores, é de suma importância explorar e medir a dinâmica desse processo multifásico da lealdade por inúmeras razões. A mais importante se refere que o conhecimento por parte da organização do nível de lealdade que os clientes se encontram tem grandes implicações na estratégia de marketing, uma vez que através desse conhecimento do nível de lealdade por parte da organização, permite a esta adaptar sua estratégia de relacionamento no sentido de atentar para as necessidades dos clientes individuais.

A lealdade, conforme o modelo apresentado, varia de níveis mais baixo, onde compras por hábito predominam, até níveis mais altos de lealdade, onde existe o

¹⁵ MCMULLAN, Rosalind; GILMORE, Audrey. The conceptual development of customer loyalty measurement: a proposed scale. *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, vol 11, 3, 230-243.

comprometimento com a marca, nível este, segundo Oliver (1999), difícil de ser atingido, em função de fatores como o mercado que a empresa atua, produtos que comercializa e outras vulnerabilidades que restringem esta possibilidade. Nesse contexto, enfatiza-se a responsabilidade da empresa em desenvolver relacionamentos contínuos no sentido de fidelizar os clientes, fator este que motivou o desenvolvimento deste trabalho.

2.9.3. O modelo integrativo do processo de fidelização de clientes

No contexto de instituições financeiras, a confiança poder ser considerada um elemento-chave no construto da fidelidade, onde a vulnerabilidade e incerteza estão presentes. Gosling e Gonçalves¹⁶ relatam que não há como um cliente prejudicar a qualidade do serviço, já que os clientes normalmente não possuem total conhecimento sobre as ações que estão sendo tomadas pelos bancos. Esses aspectos demonstram a vulnerabilidade e a incerteza dos clientes frente aos bancos, sendo que nesta circunstância, resta aos clientes apenas confiar nos bancos.

A partir das considerações de novos parâmetros aplicáveis aos clientes, Edvinson & Malone (1997) argumentam que as empresas necessitam uma orientação voltada ao desenvolvimento da confiança dos produtos ou serviços da empresa, onde o cliente tem papel fundamental nesse processo, através da exteriorização de informações críticas ao atendimento eficaz de seus desejos específicos. A partir desta conscientização, a tarefa reservada para a avaliação do capital intelectual relativo ao cliente, consistindo em encontrar parâmetros que melhor captem a nova realidade das relações eficazes e inteligentes entre organização e cliente.

Nesse contexto e baseando-se na literatura pertinente à Gestão do Capital do Cliente, Stewart (1998, p. 129), referindo-se ao capital do cliente como sendo “os relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais a empresa vende seus produtos e serviços”, possibilita uma aproximação com a abordagem dos processos de fidelização, congregando as práticas específicas até então referenciadas: o conhecimento do cliente como recurso estratégico, o marketing de

¹⁶ GOSLING, Marlusa; GONÇALVES, Carlos A. Estratégias de relacionamentos em bancos: um estudo empírico.

relacionamento e a orientação para o mercado, sendo que estas especificamente tratam da construção e evolução do conceito do marketing, enfatizando estratégias de aumento de vínculos mais fortes com clientes, com a intenção gerar e fidelizar consumidores (PEPPERS e ROGERS, 2000; MCKENNA, 1992).

Num esforço de desenvolvimento do tema, procurou-se apresentar os conceitos de gestão do capital do cliente e suas práticas e a forma como elas se inter-relacionam no direcionamento das estratégias da empresa no sentido de influenciar a fidelidade de seus consumidores.

A partir da revisão da literatura, apresenta-se o modelo proposto pelo presente estudo, congregando e analisando a relação das variáveis e suas ramificações latentes do trinômio conhecimento do cliente, marketing de relacionamento e orientação para o mercado, e seus resultados no tocante à fidelização dos clientes da empresa, sendo o construto assim definido:

FIGURA 13: Modelo Integrativo do Processo de Fidelização



FONTE: elaborado pelo autor.

Nesse sentido, destacando a emergente visão do conhecimento do cliente (SVEIBY, 1998; EDVINSON E MALONE, 1998; STEWART, 1998. BONTIS, 2001; DUFFY, 1999; GHEMAWAT, 1998) e das suas contribuições para a estratégia da

empresa, este estudo procurou incorporar este conceito aos dois elementos já conhecidos no construto da fidelização, o marketing de relacionamento (BARNES E HOWLETT, 1998; BEJOU ET EL., 1998; KOTLER, 1998; BERRY, 1983; EVANS e LASKIN, 1994, PEPPERS e ROGERS, 2000; MCKENNA, 1992, OLIVER, 1997) e a orientação para o mercado (NARVER e SLATER, 1990; DAY, 1994; KOHLI E JAWORSKI, 1990), visando dessa forma explorar a perspectiva do conhecimento do cliente como recurso estratégico e sua influência na fidelização.

Com o objetivo de verificar se as práticas de gestão do capital do cliente influenciaram e resultaram na fidelização dos clientes na empresa pesquisada, os próximos capítulos irão tratar de apresentar a metodologia utilizada para esta pesquisa, como também a empresa pesquisada e apresentar a análise dos dados de acordo com o problema de pesquisa proposto para este trabalho.

METODOLOGIA

Neste capítulo, apoiado no referencial teórico-empírico precedente, objetiva-se descrever a metodologia utilizada na realização desta pesquisa.

A descrição da metodologia segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), deve possibilitar aos leitores a identificação clara de quais foram as relações analisadas, como as variáveis foram definidas e mensuradas, o delineamento de pesquisa utilizado, como os dados foram coletados, qual o universo de generalização da pesquisa e qual a amostra selecionada.

A partir do referencial teórico abordado, serão elencados os procedimentos metodológicos acerca das variáveis do problema de pesquisa que possibilitaram respondê-lo.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Face aos estudos teóricos realizados e com o objetivo geral de verificar se as práticas de gestão do capital do cliente, estruturadas ou não na Cooperativa de Crédito Rural Sicredi Cataratas do Iguaçu, constituíram-se em recursos estratégicos que resultaram no processo de fidelização dos clientes e, tomando como objeto de estudo o caso da Cooperativa de Crédito Rural Sicredi Cataratas do Iguaçu, esta dissertação tem como fundamento o seguinte problema de pesquisa: **As práticas de gestão do capital do cliente utilizadas na Cooperativa de Crédito Rural Sicredi Cataratas do Iguaçu, desde julho até dezembro de 2003, resultaram na Fidelização dos Clientes?**

3.1.1. Perguntas de pesquisa

A partir do problema de pesquisa, engendram-se a construção das perguntas de pesquisa, justificando-se a não formulação de hipóteses devido à dificuldade por parte do pesquisador em formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 1987). Para este trabalho, as seguintes perguntas de pesquisa foram consideradas:

- Quais são os recursos necessários para o aumento do capital do cliente na empresa pesquisada?
- Quais são as práticas de gestão do capital do cliente, estruturadas e não estruturadas que estão sendo atualmente utilizadas pela organização pesquisada?
- As práticas de gestão do capital do cliente resultaram na fidelização dos clientes da empresa pesquisada?

3.1.2. Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas em estudo

Para a realização deste trabalho, foram analisadas as seguintes variáveis, destacando-se primeiramente as características das variáveis em relação à dependência e, por conseguinte as definições constitutivas e operacionais das variáveis selecionadas:

VARIÁVEIS DA PESQUISA

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
Independente	Gestão do Capital do Cliente
Dependente	Fidelização

3.1.2.1. Variável Independente

Gestão do Capital do Cliente

DC: É a gestão dos relacionamentos entre empresas e clientes, através do reconhecimento e do reforço da interação do capital humano, do capital estrutural e do capital do cliente no sentido de desenvolver relações que possibilitem a empresa saber quais conhecimentos e habilidades os clientes esperam e valorizam (STEWART, 1998, p. 147).

DO: Será operacionalizada através da identificação de quais práticas estruturadas e não estruturadas de gestão do capital do cliente são desenvolvidas na organização e que possibilitam o alcance dos objetivos estratégicos.

- Foram consideradas as seguintes práticas para esta pesquisa:

O conhecimento do cliente como recurso estratégico - Clientes como fonte de competência: através da identificação do grau de participação do cliente no desenvolvimento da imagem, da reputação e de produtos e serviços; na identificação de iniciativas de processos de aprendizado com os clientes; da existência de comunidades de prática; identificação da criação de valor nas

operações cativas; da identificação das competências dos clientes no sentido de melhorar as competências internas.

O Marketing de relacionamento: através das variáveis latentes identificadas teoricamente: satisfação; qualidade percebida; valor percebido; confiança e comprometimento.

A Orientação para o mercado: será operacionalizada através da verificação se a organização possui uma estratégia orientada para os clientes (Cultura, estrutura e aptidões orientadas para compreender, atrair e reter clientes), orientação para os competidores; coordenação inter-funcional; aprendizagem com o ambiente através da transferência de conhecimentos.

3.1.2.2. Variável Dependente

Fidelização

DC: É a conquista da constância do cliente com relação ao uso dos produtos de determinada marca, serviço, loja ou rede de pontos de venda, obtida através do resultado de uma estratégia de marketing de fidelizar. (Houaiss, 2001). Também é definida como sendo um compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing, que podem acarretar um comportamento de troca (Oliver, 1997, p. 392).

DO: Esta variável será operacionalizada através da identificação do nível de lealdade que os clientes apresentam. Para este trabalho iremos adotar o construto proposto por Oliver (1999) para mensurar a fidelidade do consumidor, por ser o modelo amplamente aceito por pesquisadores da área (MCMULLAN e GILMORE, 2002):

Para Oliver (1999), a lealdade progride em um *continuum* de 4 fases, sendo que os consumidores encontram-se em um desses níveis de lealdade:

- 1) **A lealdade cognitiva:** foca nos aspectos da performance da marca, preço, qualidade;
- 2) **A lealdade afetiva:** direcionada para o gostar da marca
- 3) **A lealdade conativa** (cognitiva e afetiva): o consumidor foca em querer recomprar a marca.
- 4) **A lealdade de ação:** comprometimento com a ação de recompra.

Vale ressaltar que a fidelização está relacionada à percepção que um cliente possa ter ao receber um pacote de serviços e, para tanto, acredita-se que a criação e continuidade de um relacionamento com o cliente depende dos benefícios que ele trouxer de acordo com a percepção dos próprios clientes. Assim, pretende-se investigar o construto da lealdade analisando a relação entre conhecimento do cliente, marketing de relacionamento e orientação para o mercado e seus resultados no tocante à fidelização dos clientes. Rundle-Thiele e Bennet (2001) argumentam que as empresas estão inseridas em diferentes contextos que pedem por diferentes conceitos de lealdade, acrescentando que não existe ainda uma teoria unificada do campo no que faz referência ao estudo do comportamento do consumidor no que se refere à lealdade, e que nos permita avaliar as relações entre o construto anteriormente proposto.

3.1.3. Definição constitutiva dos termos considerados de relevância

- **Cooperativas de Crédito:** O cooperativismo é um instrumento de organização econômica da sociedade, caracterizando-se como uma forma de ajuda mútua através da cooperação e da parceria. Já o Cooperativismo de Crédito, conforme Franke *apud* Schardong (2002), tem por conceito essencial o aspecto da promoção e defesa da melhoria da situação econômica dos cooperados, que obtendo para eles os mais baixos custos nos bens e serviços que necessitam, quer colocando, no mercado, a preços justos, os bens e serviços que produzem. Ainda, aponta-se a sociedade cooperativa

- como entidade pautada por valores apolíticos e não segregacionistas que se amoldaM aos diferentes regimes de governo e formas de Estado, respeitando as diretrizes básicas do capitalismo, pois atuam no mercado competitivo das demais espécies de sociedades ao mesmo tempo que visam agregar renda às atividades dos cooperados. (MEINEN, 2002, p. 12).
- **Conhecimento:** é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal em relação à verdade. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).
- **Conhecimento Tácito:** O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto. Nonaka e Takeuchi (1997), com base em Polany expandem a idéia, onde argumenta-se que o conhecimento tácito inclui elementos cognitivos e técnicos . Estes elementos cognitivos denominam-se modelos mentais o qual os seres humanos criam modelos do mundo estabelecendo e manipulando analogias em suas mentes. Estes modelos mentais, como esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista, auxiliam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo. Por outro lado, o elemento técnico do conhecimento tácito inclui *know-how* concreto, técnicas e habilidades.
- **Gestão do conhecimento:** É a arte de criar valor alavancado os ativos intangíveis. Para conseguir isso, é preciso ser capaz de visualizar a empresa em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento (SVEIBY, 1998). Ainda, a gestão do conhecimento também pode ser definida como sendo uma forma disciplinada de explorar a *expertise* da empresa com o objetivo de gerar vantagem competitiva (CIN, 2000).

- **Gestão do Capital Intelectual:** O capital intelectual se refere ao conjunto de ativos intangíveis que se encontram nas organizações. Nesse sentido, Klein e Prusak (1994, p. 2) definem que “o capital intelectual talvez seja entendido como um estoque de capacidades de pensar inteligentemente”. A partir destes conceitos, define-se a Gestão do Capital Intelectual como sendo o gerenciamento do estoque de ativos de conhecimento de uma organização que deve ser trabalhado e gerenciado para se tornar uma vantagem competitiva (KLEIN e PRUSAK, 1994).
- **Valor do Cliente:** É o valor de longo prazo da empresa determinado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes, o qual denomina-se Valor do Cliente (*Customer Equity*). Ainda, o valor do cliente de uma empresa pode ser caracterizado como sendo o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo em determinada empresa. Assim, descobrir como conduzir o valor do cliente é de suma importância para a tomada de decisões de qualquer empresa, e a formulação de como fazê-lo poderá dar a ela a mais importante vantagem competitiva (RUST ET AL., 2001).
- **Cadeia de Valor:** É um instrumento básico que desagrega a empresa nas suas atividades de relevância estratégica, para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação, pelo qual a empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1985).
- **Recursos e Capacidades:** Os recursos são fatores fixos ou atributos da empresa que não variam à curto prazo e que encontram-se disponíveis na empresa, podendo ser tangíveis ou intangíveis. (GHEMAWAT e PISANO, 2000, p. 120). Já na abordagem das

capacidades, estas destacam-se por características específicas para executar um conjunto de atividades melhor que os seus concorrentes e que podem ser construídas gradualmente no decorrer do tempo, sendo que o foco passa a ser desenvolvimento de habilidades e *know-how* da organização, o que pode resultar na construção de vantagens competitivas sustentáveis. Ainda, através das capacidades da empresa em manipular seus ativos que se torna possível extrair as contribuições competitivas de suas atividades, recursos e competências (HAMEL E PRAHALAD, 1990).

- **Aprendizagem Organizacional:** A aprendizagem organizacional é um processo pelo qual uma empresa busca identificar e realizar as mudanças qualitativas desejáveis, envolvendo tanto as competências organizacionais quanto as competências individuais. Senge (2000), define aprendizagem como sendo um processo pelo qual a organização usa as suas competências e inteligência coletiva com o objetivo de responder ao ambiente interno e externo. Ainda, caracteriza-se por ser um processo contínuo de detectar e corrigir erros e a partir destes, o papel da aprendizagem de constituir-se em um processo heurístico de tentativa e erro e contínua busca de novos rumos e alternativas com propósito principal de desenvolvimento organizacional.
- **Estratégia:** pode ser definida como sendo o comportamento consistente de alocação de recursos (incluindo-se capacidades e competências) que têm por objetivo visar e garantir a permanência da organização em um contexto ambiental mutável (MINTZBERG et al., 2000).

3.2. DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVAS DA PESQUISA

3.2.1. Delineamento da pesquisa

A pesquisa desenvolvida caracterizou-se por um estudo de caso, de cunho qualitativo e de natureza exploratória *ex-post-facto* com avaliação atemporal, uma vez que as categorias analíticas foram investigadas em um dado momento, numa única vez, sem implicações de mudanças ao longo de um período (MALHOTRA, 2001). O nível de análise é o organizacional e as unidades de análise de pesquisa serão constituídas pelo quadro funcional das agências e por amostra de um grupo de clientes das organizações em estudo.

Segundo Bruyne et al. (1977), o estudo de caso é a opção de pesquisa quando se pretende pesquisar em profundidade casos particulares numa única ou em algumas organizações reais. Ainda, constitui-se como opção de pesquisa quando se pretende pesquisar com profundidade uma ou mais organizações com um elevado volume de informações, riqueza de detalhes e visando a aprender a totalidade da situação (TRIVIÑOS, 1994).

Já Yin (1987) considera o estudo de caso como sendo um estudo empírico pelo qual investiga-se fenômenos dentro de seus contextos reais, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão definidos claramente e no qual são utilizadas várias fontes de evidências. Ainda, é enfatizado que a estratégia de estudo de caso pode ser utilizada para *explorar* aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados. Nesse sentido, Yin (2001, p. 32) contextualiza o estudo de caso, primeiramente com a definição técnica:

1. Um estudo de caso é uma investigação empírica que,
 - investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
 - os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Em outras palavras, Yin (2001) observa que se pode utilizar o método de estudo de caso quando deliberadamente se queira lidar com condições contextuais

- acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo.

Em segundo lugar, Yin (2001, p. 32) enfatiza que uma vez que o fenômeno e o contexto não são sempre discerníveis em situações da vida real, um conjunto de outras características técnicas, como a coleta de dados e as estratégias de análise de dados, tornam-se a segunda parte da definição técnica:

2. A investigação de estudo de caso,

- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Estabeleceu-se como método uma relação de associação entre variáveis e a natureza do estudo exploratória. Segundo Gil (1999), os interesses pelos estudos exploratórios são desenvolvidos com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

A opção pela definição da pesquisa *ex-post-facto* justifica-se por não pretender-se manipular os fenômenos existentes entre as variáveis. Gil (1999, p. 69) argumenta que uma pesquisa *ex-post-facto* se caracteriza como uma investigação sistemática e empírica na qual o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis independentes, porque já ocorreram suas manifestações ou porque são intrinsecamente não manipuláveis.

E por fim, a abordagem é predominantemente qualitativa, tendo por objetivo proporcionar uma visão geral do tipo aproximativo, visando identificar junto ao quadro funcional quais são os recursos que possibilitam desenvolver o capital do cliente e identificar quais são as práticas de gestão do capital do cliente estruturadas ou não que estão sendo utilizadas pela organização no sentido de fidelizar os clientes da empresa pesquisada.

Vale ressaltar, de acordo com Yin (2001, p. 33), que:

...“estudos de caso podem incluir as, e mesmo ser limitado às evidências quantitativas. Na verdade, o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa”.

Para este trabalho, a estratégia de pesquisa utilizou-se de evidências quantitativas para o levantamento das informações que se fizeram necessárias no sentido de responder as variáveis da pesquisa. Richardson (1998, p. 89), argumenta que “o aporte de evidências quantitativas, especificamente nas análises das informações, através das técnicas estatísticas, podem particularmente contribuir para verificar informações e reinterpretar observações qualitativas”. Sendo assim, a opção pela abordagem qualitativa para este estudo justifica-se tendo em vista que o caso a ser estudado, que teve por características: (i) tem como fontes de dados para o pesquisador o ambiente natural, onde a variável gestão do capital do cliente visa a busca de aspectos subjetivos - percepções e significados (ii) por parte do quadro de colaboradores face ao desenvolvimento de competências que propiciam o aumento dos graus de satisfação e fidelização dos clientes.

Nesse sentido, o pesquisador também se utilizou do método de observação simples na obtenção dos dados, uma vez que durante a aplicação dos questionários, grande parte dos entrevistados acabavam exteriorizando informações críticas relacionadas à compreensão do problema proposto para esta pesquisa. Gil (1999) e Richardson (1999) observam que a observação participante é adequada aos estudos de natureza qualitativa, sobretudo àqueles de caráter exploratório, uma vez que é apropriada para estudos das condutas mais manifestas das pessoas na vida social, tais como: hábitos de compra, de conveniência social, de frequência de compras e de lugares públicos, dentre outros.

Ainda, Richardson (1989) argumenta que o uso da metodologia qualitativa tem por característica possibilitar descrever com maior profundidade a complexidade de determinados problemas, como também analisar a interação de certas variáveis, a compreensão e classificação de processos dinâmicos vividos por grupos sociais e ainda possibilitar o entendimento das particularidades dos indivíduos. Nesse contexto, identificam-se três situações que implicam estudos qualitativos: análise de

atitudes, motivações, expectativas e valores, apesar destas não serem situações de uso predominantemente qualitativo.

Malhotra (2001, p. 153) considera que a pesquisa qualitativa, no contexto do problema de pesquisa proposto para este trabalho, é uma abordagem utilizada com frequência para gerar hipóteses e identificar variáveis que devem ser incluídas na pesquisa, como no caso da inclusão da variável conhecimento do cliente e sua influência no construto da fidelização dos clientes da empresa pesquisada.

A perspectiva deste estudo se caracterizou pela análise transversal, uma vez que as categorias analíticas foram investigadas num dado momento, uma única vez, sem implicações de mudanças ao longo de um período (MALHOTRA, 2001).

3.2.2. População e amostragem

Richardson (1999) destaca a necessidade de se trabalhar com somente uma parte dos elementos que compõem um grupo, o qual se justifica pela heterogeneidade dos elementos ou indivíduos que formam parte do grupo que se deseja estudar. Para cada unidade ou membro de uma população, ou universo, denomina-se elemento, e quando se toma certo número de elementos para averiguar algo sobre a população a que pertencem, fala-se amostra. Portanto, a amostra é definida como qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população.

Nesse contexto, a população definida para a pesquisa do caso foi composta pelas agências Sicredi das cidades de Missal, Medianeira e Céu Azul, aos quais evidenciaram desenvolver atividades pertinentes à problemática proposta.

A amostragem será constituída pelo (1) quadro funcional e (2) grupo de clientes pessoas físicas:

1. AMOSTRA DO QUADRO FUNCIONAL:

Para esta pesquisa, a amostra para o quadro funcional definida foi intencional, direcionada a todas as pessoas que possuem contato com clientes e responsáveis pelas rotinas da empresa. De acordo com dados levantados na empresa pesquisada, 21 funcionários compunham o quadro responsável pelo atendimento aos clientes nas três instituições propostas para esta pesquisa.

Nesta amostra, tivemos o objetivo de avaliar sob a ótica de todo o quadro funcional, quais são os recursos estrategicamente relevantes que possibilitam aumentar o capital do cliente e identificar quais são as práticas estruturadas e não estruturadas de gestão do capital do cliente que estão sendo atualmente utilizadas pela organização.

Segundo Richardson (1999, p. 161), se um plano de pesquisa possuir características que definam a população, torna-se necessário assegurar a presença do "sujeito-tipo", sendo que desse modo, a amostra intencional apresenta-se como representativa de universo. Vale ressaltar que entende-se por sujeito-tipo aqueles que representam as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população.

2. AMOSTRA DE CLIENTES:

A técnica de amostragem utilizada para os clientes foi definida como sendo amostragem por julgamento.

Malhotra (2001) observa que a amostragem por julgamento é uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Este, exercendo seu julgamento ou aplicando sua experiência, escolhe os elementos a serem incluídos na amostra, pois os consideram representativos da população de interesse, ou apropriados por algum motivo.

Os critérios para a definição desta forma de amostragem se justificam em função do quesito acessibilidade aos clientes, já que estes se encontram dispersos geralmente nas áreas rurais de abrangência da organização proposta para o

trabalho. Ainda, esta amostra consistirá em uma amostra de clientes pessoas físicas, justificando-se esta escolha em função de normas jurídicas do cooperativismo de crédito que caracterizam o cliente como cooperado e sendo assim, para fins legais, caracterizados como sendo pessoas físicas (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SICREDI 2003-2005).

Para esta pesquisa, a amostra julgada foi de 100 clientes, considerada uma amostra representativa por parte do pesquisador, diretoria e gerentes das agências. Ainda, delimitou-se esse número em função do quesito tempo, uma vez que a aplicação de questionários era relativamente demorada, pois procurava avaliar um elevado número de variáveis para validar o objetivo de pesquisa, que era de verificar se as práticas de gestão do capital do cliente resultaram na fidelização dos clientes da empresa pesquisada. Nesse sentido, apoiado no referencial teórico precedente e nos construtos presentes nestes referenciais, fizeram-se necessárias a aplicação de 41 questões a cada cliente para atingir e corroborar todas as variáveis investigadas, perfazendo assim o total de 4.100 questões aplicadas a amostra dos 100 clientes, fator esse que onerou tempo do pesquisador.

Vale ressaltar ainda que de acordo com critérios sugeridos pelos gerentes das instituições, que os clientes fossem selecionados aleatoriamente, ou seja, que não fossem discriminados em função destes possuírem contas em outros bancos, idade e tipo de atividade que exercem, fatores que possibilitaram ao pesquisador maior riqueza de informações e invariavelmente maior fidedignidade nos resultados da pesquisa.

3.3. DADOS: TIPOS, COLETA E ANÁLISE

3.3.1. Tipos e coleta de dados

Os dados dividem-se em duas espécies: (i) o primário, que é oriundo da pesquisa e que possui a característica específica de levantar ou expressar o problema em estudo – exigindo variabilidade de análises e rigor científico do pesquisador e (ii) secundário, que é oriundo de bases de fácil identificação, através

de bases de banco de dados, publicações internas ou externas, balanços financeiros, dentre outros.

Nesta pesquisa, os dados primários foram coletados através da seguinte metodologia:

- Aplicação de questionários, direta e pessoal, junto aos membros do quadro funcional ligados ao processo de atendimento aos clientes.
- Aplicação de questionários, direta e pessoal, à amostra dos clientes.

Para este trabalho, a metodologia de aplicação destes questionários foi a entrevista, direta e pessoal com a amostra do quadro funcional e de clientes.

De acordo com Yin (2001, p. 112), uma das mais importantes fontes de informações para estudos de caso são as entrevistas, sendo que as entrevistas podem assumir formas diversas. O autor enfatiza que estas entrevistas podem assumir questões estruturadas, sob a forma de levantamentos formais, estratégia utilizada para esta pesquisa.

3.3.2. Análise dos dados

Segundo Gil (1999, p. 169), os processos de análise e interpretação variam significativamente em função do plano de pesquisa. Nos delineamentos experimentais ou quase experimentais, assim como nos levantamentos, constitui tarefa simples identificar e ordenar os passos a serem seguidos. Já nos estudos de caso não se pode falar num esquema rígido de análise e interpretação. Apesar da variação das formas que podem assumir os processos de análise e interpretação, torna-se possível afirmar que em boa parte das pesquisas sociais são observados os seguintes passos: (i) estabelecimento de categorias; (ii) codificação; (iii) tabulação; (iv) análise estatística dos dados; (v) avaliação das generalizações obtidas com os dados; (vi) inferência de relações causais; (vii) interpretação dos dados.

- ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS:

Além da observação direta do pesquisador, para o grupo de colaboradores e grupo de clientes, a análise dos dados desta pesquisa foi realizada de forma descritiva/interpretativa.

Para este trabalho, a análise e interpretação dos dados primários seguiram os seguintes passos, recomendados por Gil (1999, p. 168):

1. estabelecimento de categorias;
2. codificação;
3. análise estatística dos dados;
4. avaliação das generalizações obtidas com os dados e;
5. interpretação dos dados.

Sendo assim, os dados primários foram analisados a partir de análises estatísticas, das médias e das frequências das categorias de pesquisa e interpretadas. Para tanto, foram elaborados questionários em escala Likert, de acordo com a graduação proposta por Richardson (1999) e Gil (1999) de cinco pontos. Vale ressaltar que durante a aplicação dos questionários, foi constatado que boa parte dos respondentes utilizou a oportunidade para expressar seus sentimentos, explicitando assuntos relacionados ao objeto de pesquisa os quais eram de interesse do pesquisador.

Nesse sentido, a análise das médias e frequências tiveram por objetivo verificar, a partir das respostas recebidas pela aplicação dos questionários e das categorias criadas e apresentadas abaixo, avaliar sob a ótica de todo o quadro funcional quais são os recursos estrategicamente relevantes que possibilitam aumentar o capital do cliente e identificar quais são as práticas estruturadas e não estruturadas que estão sendo atualmente utilizadas pela organização. Também será utilizada esta técnica para verificar (nas amostras de clientes), se as práticas de Gestão do Capital do Cliente na organização impactam na Fidelização dos clientes da empresa pesquisada.

Para que pudesse ser realizada a exploração do material colhido e responder os objetivos de pesquisa de nº 1; nº 2 e nº 03, foram criadas as seguintes categorias de análise:

-OBJETIVO DE PESQUISA Nº 01:

* **Categoria RECURSOS:** tem o objetivo de identificar, dentre os recursos propostos para esta pesquisa: conhecimento, informação, capital humano e capital estrutural, quais destes recursos são julgados, sob a ótica do quadro funcional, necessários para desenvolver o capital do cliente na empresa pesquisada. Para tanto, foram criadas as seguintes categorias para avaliar cada recurso acima explicitado.

1. Categoria RECURSO CONHECIMENTO: tem por objetivo identificar, junto ao quadro funcional, se o conhecimento referente ao cliente e o conhecimento possuído pelo cliente possibilitam aumentar o capital do cliente na empresa pesquisada;
2. Categoria RECURSO INFORMAÇÃO: tem por objetivo identificar, junto aos colaboradores, se a empresa utiliza a informação no sentido de produzir conhecimentos estratégicos para desenvolver o capital do cliente junto à organização pesquisada;
3. Categoria CAPITAL HUMANO: verificar, sob a ótica do quadro de colaboradores, se a empresa desenvolve e/ou utiliza técnicas relacionadas a gestão do capital humano;
4. Categoria CAPITAL ESTRUTURAL: verificar, junto ao quadro funcional, se a empresa desenvolve e/ou utiliza técnicas relacionadas com a tecnologia da informação para desenvolver e apoiar a gestão do seu conhecimento no sentido de proporcionar o aumento do capital do cliente;

-OBJETIVO DE PESQUISA Nº 02

* **Categoria PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE:** esta categoria tem por objetivo verificar, junto aos colaboradores, quais são as práticas de gestão do capital do cliente que estão sendo utilizadas pela organização. Para esta pesquisa, apoiado no referencial teórico precedente, as seguintes práticas foram consideradas práticas de gestão do capital do cliente:

5. Categoria O CONHECIMENTO DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO: objetiva verificar, sob a ótica do quadro funcional, se os clientes contribuem com suas competências no sentido do desenvolvimento dos melhores serviços prestados pela instituição através de uma relação de parceria.
6. Categoria MARKETING DE RELACIONAMENTO: tem por objetivo verificar, junto ao quadro funcional, se a organização desenvolve e/ou utiliza técnicas relacionadas a marketing de relacionamento no sentido de aumentar os vínculos com seus clientes;
7. Categoria ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: tem por objetivo verificar, junto ao quadro de colaboradores, se a organização desenvolve e/ ou utiliza técnicas e padrões relacionadas a orientação para o mercado.

-OBJETIVO DE PESQUISA Nº 03

* **Categoria PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO NA FIDELIZAÇÃO:** esta categoria tem por objetivo avaliar, sob a ótica da amostra de clientes, se a organização desenvolve e/ ou utiliza um modelo de gestão baseado nas práticas de utilizar o conhecimento do cliente como recurso estratégico, o marketing de relacionamento e a orientação para o mercado no sentido de otimizar relacionamentos, aumentando a satisfação no sentido de fidelizar os clientes. Para tanto, as seguintes categorias foram criadas:

8 – Categoria NÍVEL DE FIDELIDADE: esta categoria tem o objetivo de avaliar, sob a ótica dos clientes, em que nível de fidelidade estes se encontram, de acordo com o construto proposto Oliver (1999) e utilizando um modelo de *survey* para medir os níveis de fidelidade desenvolvido por McMullan e Gilmore (2002), com base no trabalho de Oliver (1999). As questões que avaliaram esta categoria encontram-se no apêndice 4 deste trabalho.

9 – Categoria NÍVEL DE SATISFAÇÃO: esta categoria tem por objetivo avaliar, sob a ótica dos clientes, o nível de satisfação em que estes se encontram. Vale ressaltar que a análise desta variável justifica-se por esta estar presente em grande parte dos construtos de fidelização e por ser pressuposto à fidelização.

10 – Categoria A PRÁTICA DA UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO: esta categoria visa avaliar, junto aos clientes, se a empresa utiliza e/ou desenvolve estratégias no sentido de utilizar o conhecimento do cliente como recurso estratégico, na melhoria dos serviços prestados pela organização e a partir do desenvolvimento destas estratégias e fidelizar os clientes da empresa pesquisada;

11 – Categoria A PRÁTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO: objetiva identificar, junto aos clientes, se a empresa desenvolve e/ou utiliza o marketing de relacionamento no sentido de fidelizar os clientes.

12 – Categoria PRÁTICA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: esta categoria visa avaliar, junto aos clientes, se a empresa desenvolve e/ou utiliza técnicas relacionadas à prática de orientação para o mercado no sentido de fidelizar os clientes.

A análise das frequências foi utilizada para apoiar o processamento das respostas obtidas às questões 1, 2, e 26 do apêndice 3 e questão de nº 24 do apêndice 4 que se encontram no final deste trabalho. Esta técnica foi utilizada para

apoiar o processamento das respostas obtidas pela aplicação de questões fechadas do questionário.

* **Análise SIGNIFICADO DO CAPITAL DO CLIENTE:** esta categoria visa explorar, junto ao quadro funcional, o entendimento por parte destes do significado de capital do cliente. A tabela relacionada a esta questão, de nº 1, encontra-se no apêndice 1 deste trabalho.

* **Análise RECURSOS:** esta categoria visa explorar, junto ao quadro funcional, quais são os recursos julgados necessários, sob sua ótica, para desenvolver o capital do cliente na empresa pesquisada. A tabela relacionada a esta questão, de nº 02, encontra-se no apêndice 1 deste trabalho.

* **Análise GRAU DE ESTRUTURAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE:** tem o objetivo de identificar, por parte do quadro de colaboradores, quais são as práticas estruturadas e não estruturadas utilizadas pela organização. Para a identificação destas, criou-se um modelo de identificação destas práticas, baseado na metodologia IDIP de Peppers e Rogers (2000). Neste caso específico, foi utilizada a análise das frequências para suportar as respostas obtidas pela aplicação das questões fechadas da tabela. A tabela relacionada a esta questão, de nº 26, encontra-se no apêndice 3 deste trabalho.

* **Análise RELACIONAMENTO COM O CLIENTE:** tem por objetivo, junto aos clientes, verificar sob sua ótica, qual é o fator julgado mais importante e que os leva a continuar utilizando os serviços da Sicredi. A tabela relacionada a esta questão, de nº 24, encontra-se no apêndice 4 deste trabalho.

No sentido de explicitar as variáveis de pesquisa e as questões que permitiram respondê-las, foi elaborada a tabela abaixo:

TABELA 1: VARIÁVEIS DA PESQUISA E QUESTÕES PARA RESPONDÊ-LAS

VARIÁVEIS DA PESQUISA	QUESTÕES QUE PERMITEM RESPONDÊ-LAS
OBJETIVO Nº 1 – Identificar quais são os recursos necessários para o aumento do capital do cliente.	
Conhecimento	3-4-5-6-7
Informação	8-9-10-11
Capital Humano	12-13-14
Capital Estrutural	15-16-17
OBJETIVO Nº 2 – Identificar quais são as práticas* de gestão do capital do cliente, estruturadas e não estruturadas que estão sendo atualmente utilizadas pela organização.	
O Conhec do cliente como rec. estratégico*	18-19-20-21
O marketing de relacionamento	22-23-24-25-26
A orientação para o mercado	27-28-29-30
OBJETIVOS Nº3 – Verificar se as práticas de gestão do capital do cliente resultaram na fidelização dos clientes da empresa pesquisada	
Mensuração da Lealdade/Fidelização	5 (C) - 28 (AC)
Mensuração da Satisfação	29-30-31
Práticas consideradas para a pesquisa	
O Conhec do cliente como rec. estratégico	32-33-34
O marketing de relacionamento	35-36-37-38
A orientação para o mercado	39-40-41

FONTE: elaborado pelo autor

As questões desta tabela encontram-se nos apêndices 1 e 2 deste trabalho, como também as análises estatísticas e histogramas que permitiram analisá-las. As análises encontram-se nos apêndices 3 e 4 deste trabalho.

ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS:

Os dados secundários foram analisados utilizando a análise documental, ao que Chaumier¹⁷ *apud* Bardin (1977, p. 45) caracteriza como sendo uma operação ou conjunto de operações que visa representar o conteúdo dos documentos de forma diferente das originais, a fim de facilitar sua consulta e diferenciação.

De acordo com os objetivos específicos do trabalho, no sentido de convergir e corroborar os dados da análise primária, analisaram-se os seguintes dados secundários:

Bases de dados informatizados, dados impressos, manuais procedimentais para a verificação de indicadores, como: número de clientes, número de clientes perdidos; tempo médio de permanência na empresa, indicadores de satisfação, aumento do número de clientes em comparação com a média do setor, índice de crescimento em relação à média do setor.

3.3.3. Limitações da pesquisa

Para a realização desta pesquisa, podemos citar como fatores limitantes:

- Em função de convergir a abordagem da variável capital do cliente e sua influência na fidelização de clientes, variável esta que tem como principal elemento o conhecimento do cliente, ser um assunto ainda muito recente. Apesar do esforço por parte do pesquisador em levantar todas as bases de dados possíveis, inclusive na Universidade de Oxford – Inglaterra, local que o pesquisador esteve durante a realização de um curso e sendo assim, acesso irrestrito às suas bibliotecas e bases de dados, foram relativamente poucos os trabalhos encontrados que pudessem auxiliar na identificação de formas de processamento e de levantamento de dados.
- Outro fator limitante foi o tempo, uma vez que o trabalho se propôs a mensurar um elevado número de variáveis, e sendo a preocupação

¹⁷ CHAUMIER, J. *Lês techniques documentaires*, PUF, 2ª ed., 1974.

constante por parte do pesquisador em seguir rigorosamente os preceitos metodológicos acerca dos construtos que propunham avaliar cada variável proposta, fez com que os questionários tivessem um elevado número de questões, fator este que, no caso da amostra dos clientes, absorveu um elevado número de dias para o atingimento deste objetivo.

Vale ressaltar que, em momento algum, encontraram-se dificuldades na aquisição dos dados, tanto por parte dos colaboradores internos, que mostraram-se motivados em participar da pesquisa, auxiliando o pesquisador no que fosse necessário e demonstrando total apoio e interesse nos resultados da pesquisa, como também dos clientes, que apesar do elevado número de questões do questionário dirigido a eles, mostraram-se interessados e até mesmo agradecidos em participar da pesquisa, fator que surpreendeu o pesquisador.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: O CASO SICREDI CATARATAS DO IGUAÇU.

4.1. A EVOLUÇÃO DO SISTEMA COOPERATIVO NO MUNDO E NO BRASIL

O cooperativismo, criado na Europa do século XIX, tornou-se um instrumento de organização econômica da sociedade, caracterizando-se como uma forma de ajuda mútua através da cooperação e da parceria (MEINEN, 2002).

O desenvolvimento do cooperativismo no mundo se iniciou em cenário rural, através do advogado alemão Herman Schulze, a partir da perspectiva de que teria de se descobrir uma alternativa de socorro das classes desprivilegiadas daquela época. Todavia, em um contexto urbano e com uma noção mais empresarial, o advogado alemão liderou, a partir da “caixa de socorro” na cidade de Delitzsch, Alemanha, a criação das cooperativas de crédito urbanas, batizadas de sociedades de crédito. Dentro de pouco tempo, estas cooperativas tomaram múltiplas formas organizacionais, inclusive sob a modalidade de bancos cooperativos agrícolas (Raiffeisenbank), também concebidos pelo idealizador das cooperativas de crédito. Nesse contexto, o cooperativismo de crédito difundiu-se velozmente por toda a Europa (MEINEN, 2002).

De acordo com Meinen (2002), evidenciando a expressão global do movimento, na Alemanha, liderado pela Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband – Confederação Alemã das Cooperativas, de expressiva atuação em toda a Europa, o cooperativismo de crédito responde hoje cerca de vinte por cento de todo o movimento financeiro-bancário da Alemanha.

Após sua ampla expansão em países europeus, como a Alemanha¹⁸, Bélgica, Espanha, França¹⁹, Holanda e Portugal, a filosofia cooperativista chegou ao Brasil trazido da Europa pelo Padre Theodor Amstad, com o objetivo de reunir as poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço de seu próprio desenvolvimento (SCHARDONG, 2002; MEINEN, 2002). Foi em Linha Imperial, município de Nova Petrópolis – RS, que surgiu a primeira Cooperativa da espécie, em 28 de dezembro de 1902. A partir da obstinação do precursor, a idéia do

¹⁸ O sistema de crédito cooperativo da Alemanha detém mais de 20% do mercado financeiro nacional.

¹⁹ O sistema Crédit Agricole é responsável pelo financiamento de mais de 80% do setor agropecuário.

Cooperativismo de Crédito se materializou no Brasil, tornando-as representativas no meio financeiro nacional, especialmente em relação às comunidades onde atuam, mas também junto aos Governos, Banco Central e Sistema Financeiro Nacional (COOPERATIVISMO DE CRÉDITO – SICREDI CATARATAS DO IGUAÇU, 2003).

Com a finalidade de situar e prover um maior detalhamento do contexto da evolução do cooperativismo no Brasil, elaborou-se, de acordo com o Relatório da Sicredi Cataratas do Iguaçu²⁰, um relato histórico abarcando os diferentes momentos da evolução do cooperativismo no Brasil, de acordo com os momentos abaixo:

- * 1902 – Em 28 de dezembro, foi constituída a Primeira Cooperativa de Crédito Brasileira, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, estado do Rio Grande do Sul.

- * 1902 a 1964 – Sob a denominação de CAIXAS POPULARES RAIFFEISEN, as 66 cooperativas de crédito tinham papel expressivo no sistema financeiro do Rio Grande do Sul.

- * 1964 a 1980 – Com a aprovação da reforma bancária – Lei Nº 4595 – e a institucionalização do crédito rural – Lei Nº 4829 –, restrições normativas e perda de competitividade fizeram desaparecer algumas cooperativas de crédito, mais precisamente no período compreendido entre 1970 a 1980.

- * 1980 – Em 27 de outubro, foi constituído a Cooperativa de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda, - COCECRER, patrocinadas pelas 9 (nove) cooperativas de crédito remanescentes, com o objetivo de reorganizar o sistema no estado, para assumir parte das funções do Estado no financiamento rural.

- * 1992 – Em 10 de julho, por decisão de todas as cooperativas filiadas, foi unificada a denominação (sigla) da COCECRER e suas filiadas passando a ser, respectivamente, SICREDI Central e SICREDI (acrescido do nome do município sede), em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo do Rio Grande do Sul.

- * 1995 – Autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional, as cooperativas filiadas ao SICREDI Central constituíram o Banco Cooperativo SICREDI S. A, o primeiro banco cooperativo privado do país, para ter acesso a produtos e serviços bancários vedados às cooperativas pela legislação vigente e administrar em maior escala os seus recursos financeiros.

²⁰ Relatório e Balanço 2003 da Sicredi Cataratas do Iguaçu.

* 1996 – Em 03 de junho foi inaugurado, em Porto Alegre – RS, o Banco Cooperativo SICREDI S.A. - BANSICREDI. Em 13 de dezembro, as cooperativas do estado do Paraná e Rio Grande do Sul decidiram unir-se para fortalecer o BANSICREDI, tornando-o, assim, um banco interestadual.

* 1997- Em 10 de agosto foi inaugurado o BANSICREDI em Curitiba – PR. Em 22 de dezembro foi inaugurada a sede própria do SICREDI – RS e BANSICREDI em Porto Alegre – RS. No mesmo ano, foi dado início às tentativas com as centrais das cooperativas de crédito do Mato Grosso do Sul para expansão do Sistema.

* 1998 – Em 08 e 09 de dezembro foram inauguradas, respectivamente, as agências do BANSICREDI em Campo Grande – MS e Cuiabá – MT.

* 1999 – O BANSICREDI, ao lado BANCOOB, segundo banco cooperativo privado brasileiro, em iniciativa inédita no sistema bancário privado do país, foi autorizado, pelo Tesouro Nacional, a operar com recursos subvencionados para o crédito rural.

* 2000 – Em 31 de março foi constituída a Confederação interestadual das Cooperativas ligadas ao SICREDI – SICREDI serviços, tendo como objetivo a prestação de serviços ao Sistema e entidades conveniadas nas áreas de Tecnologia/informática; Jurídico-Normativa; Organização e Métodos; Recursos Humanos e Auditoria Interna.

* 2001 – Em 02 de janeiro, iniciam-se as atividades da CORSECOOP - Corretora de Seguros. Ltda. Em 31 de janeiro, o BANSICREDI concretiza sua participação na BC CARD – Administradora de Cartões dos Bancos Cooperativos Ltda.

* 2002 – A Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos da Aliança Cooperativista do Estado de São Paulo - ALCRED Central-SP (hoje SICREDI Central - SP) e suas filiadas passam a integrar o SICREDI. É assim constituído o SICREDI-SP. Em 28 de dezembro, o cooperativismo de crédito comemora 100 anos na América Latina e o SICREDI inaugura o monumento “A Força do Cooperativismo em Nova Petrópolis-RS”.

A partir de 1992, sob os efeitos benéficos da Resolução nº 1.914, do Conselho Monetário Nacional, além do forte desenvolvimento das cooperativas de

crédito rural e as cooperativas de crédito urbano, compostas de múltiplos setores econômico-profissionais, efetivamente passaram a ostentar representatividade, cenário que, reforçado de novo avanço normativo, também permitiu que surgisse o primeiro banco cooperativo privado de nosso país: o banco cooperativo SICREDI S/A. – BANSICREDI (MEINEN, 2002).

Vale ressaltar, de acordo com Meinen (2002), que o cooperativismo de crédito, por trabalhar com quase todos os produtos que as instituições financeiras possuem, se assemelha aos bancos, mas por força de lei, não pode utilizar a expressão banco. Ainda, é enfatizado que com o tempo, as adesões ao cooperativismo de crédito (no início vinculadas essencialmente ao fator “preço”) passaram a ser adicionalmente estimuladas pelo inadequado tratamento dispensado aos clientes das instituições financeiras tradicionais (atendimento, condições formais para acesso a crédito e outras operações), situação que, aliás, se mantém inalterada, em muitos casos, haja vista os registros nos órgãos de defesa do consumidor e reclamações à autoridade controladora (MEINEN, 2002).

Nesse sentido, as evidências do crescimento do setor são explicitadas através de números do Banco Central, de acordo com as tabelas abaixo:

TABELA 2: COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

Números do Cooperativismo de Crédito Brasileiro (abril de 2003)	
1 - Cooperativas em funcionamento:	1.452
2 – Associados:	1,6 milhão
3 – Ativos:	12 bilhões de reais
4 - Patrimônio Líquido:	2,6 bilhões de reais
5 – Depósitos:	7 bilhões de reais
6 - Operações de crédito:	4,6 bilhões de reais (1,5% do total)
7 – Postos de trabalho:	20 mil
8 – Taxa de Juros:	2,25% (média); 4% (máxima).

FONTE: BACEN

TABELA 3: PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS OPERANDO NO PARANÁ:

Instituições	Agências	Municípios
Sicredi	231	201
Banco do Brasil	234	179
Itaú	249	168
HSBC	155	113
CEF	123	74
Outros bancos	502	207
Total	1.491	

FONTE: BACEN

4.1.1. A cooperativa de crédito Sicredi Cataratas do Iguaçu: aspectos históricos

De acordo com pesquisa realizada por Graeff e Manarin (2003), a perspectiva histórica da Sicredi Cataratas do Iguaçu teve nuances parecidas com o fomento do cooperativismo na Alemanha. Diante da necessidade da busca de alternativas que visassem auxiliar o desenvolvimento regional, sobretudo no tocante a novas alternativas de se obter crédito de forma ágil e com menos burocracia, um grupo de produtores rurais começaram a dar os primeiros passos no sentido de constituir um sistema de crédito financeiro que atendesse suas expectativas, fato este dos primórdios da década de 1980.

A coordenação dos trabalhos para constituição da cooperativa de crédito rural à época esteve a cargo do então presidente da Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras, Ignácio Aloysio Donel. De acordo com Graeff e Manarin (2003), o precursor da idéia tinha por objetivo desenvolver o cooperativismo na região. O conhecimento do cooperativismo de crédito no Rio Grande do Sul, local de origem do então presidente Ignácio Aloysio Donel, impulsionou a levar adiante os ideais de se constituir uma cooperativa de crédito rural na região do extremo oeste do Paraná,

especificamente na cidade de Medianeira, fato concretizado em dezessete de novembro de 2003.

No sentido de atentar aos normativos legais vigentes à época por determinação do Banco Central do Brasil – BACEN, formou-se inicialmente uma comissão organizadora para proporcionar o *start* inicial do processo constitutivo.

No sentido de apresentar uma retrospectiva histórica, Graeff e Manarin (2003) contextualizam a ascensão da Sicredi Cataratas do Iguaçu:

*16-08-1983: Assembléia Geral Extraordinária que aprova a participação da Cotrefal na Cooperativa de Crédito Rural a ser criada.

*17-11-1983: Assembléia Geral de constituição da Cooperativa de Crédito Rural Três Fronteiras Ltda - Credifronteiras.

*21-11-1983: É lançado o TRF - Talão de Requisição e Fornecimento que substitui o Cartão Especial.

*04-02-1984: Assembléia Geral Ordinária com eleições dos Conselhos – os mesmos da Cotrefal

*15-05-1984: O Banco Central autoriza o funcionamento da Credifronteiras.

*21-09-1984: Início operacional da Credifronteiras.

*26-01-1985: Assembléia Geral Extraordinária da Credifronteiras que elege os delegados a Cocecrer/PR.

*04-02-1985: Assembléia Geral Ordinária com eleição de cargos vagos.

*24-03-1990: Assembléia Geral Ordinária da Credifronteiras. Eleição da Diretoria e Conselho Fiscal.

*02-07-1990: Lançamento oficial do Credifácil.

*31-01-1992: Assembléia Geral Ordinária da Sicredi com eleição do Conselho Fiscal.

*05-02-1993: Assembléia Geral Ordinária da Cotrefal e Sicredi com eleição da primeira mulher para o cargo de Suplente do C. Fiscal Inês B. Brandalize, de Matelândia.

*11-02-1994: Assembléia Geral Extraordinária de reforma Estatutária. Mudança da sigla de Credifronteiras para Sicooper Fronteiras.

*19-03-1994: Assembléia Geral Ordinária dos 30 anos da Cotrefal – AGO da Sicooper.

- * 27-05-1996: Assembléias Gerais Extraordinárias da Cotrefal e Sicooper Fronteiras, com mudança dos Estatutos Sociais de ambas, realizadas em Medianeira e adesão ao Sicooper Central.
- * 08-11-1996: Assembléia Geral Extraordinária da Sicredi para aumento de Capital.
- * 07-02-1997: 32ª Assembléia Geral Ordinária da Cotrefal e a 13ª da Sicooper.
- * 26-08-1997: Entrega dos primeiros cheques do Bansicredi aos Conselheiros de Administração e a alguns cooperados no entreposto de Medianeira.
- * 01-10-1997: Inauguração da agência do Sicredi de Santa Helena.
- * 06-10-1997: Inauguração da agência do Sicredi de Matelândia.
- * 08-10-1997: Inauguração da agência do Sicredi de Medianeira.
- * 18-11-1997: Assembléia Geral Extraordinária que promoveu nova reforma estatutária que muda a sigla de Sicooper Fronteiras para Sicredi Medianeira.
- * 24-11-1997: Inauguração da agência do Sicredi de Serranópolis do Iguaçu.
- * 27-11-1997: Inauguração da agência do Sicredi de São Miguel do Iguaçu.
- * 05-12-1997: Inauguração da agência do Sicredi de Céu Azul.
- * 08-12-1997: Inauguração da agência do Sicredi de Santa. Teresinha de Itaipu.
- * 09-12-1997: Inauguração da agência do Sicredi de Ramilândia.
- * 10-12-1997: Inauguração da agência Sicredi de Diamante do Oeste.
- * 05-02-1998: 33ª Assembléia Geral Ordinária da Cotrefal e 14ª do Sicredi com eleição do Conselho Fiscal, sendo composta pelos mesmos membros para as duas cooperativas.
- * 04-07-1998: Inauguração de uma nova agência do Sicredi em Missal.
- * 10-11-1998: Inauguração da Agência do Sicredi de Santa Rosa do Ocoy.
- * 11-01-1999: Início das Pré-Assembléias que marcam a eleição dos membros da Comissão Eleitoral que definirá as chapas da situação para os Conselhos de Administração (mandato 99/2002) da Cotrefal e do Sicredi e Fiscal (mandato 1999).
- * 29-01-1999: 34ª Assembléia Geral Ordinária da Cotrefal e 15ª Assembléia Geral Ordinária do Sicredi Medianeira com eleição do novo Conselho de Administração - mandato 99/2002 - e do novo Conselho Fiscal, mandato 1999 (Os mesmos para as duas cooperativas). A partir dessa Assembléia Geral Ordinária, o Sicredi passa a ter diretor-presidente próprio, tendo sido eleito Manfred Alfonso Dasenbrock.

* 28-01-2000: 35ª Assembléia Geral Ordinária da Cotrefal e 16ª AGO do Sicredi com eleição do Conselho Fiscal para o exercício 2000.

* 26-01-2001: 17ª Assembléia Geral Ordinária da Sicredi com eleição do Conselho Fiscal.

* 14-07-2001: Inauguração da nova agência de Céu Azul.

* 27-07-2001: Assembléia Geral Extraordinária que aprovou a Reforma Estatutária, realizada na AFAC em Medianeira, que inclui a mudança da razão social: de COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL TRÊS FRONTEIRAS – sigla: SICREDI MEDIANEIRA passou a denominar-se: COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL CATARATAS DO IGUAÇU - sigla: *SICREDI CATARATAS DO IGUAÇU*.

4.1.2. A instituição financeira Sicredi Cataratas do Iguaçu: aspectos gerais e seus índices de gestão do capital do cliente

Atualmente, a instituição financeira Sicredi Cataratas do Iguaçu integra os municípios de Medianeira, Missal, Santa Helena, São Miguel do Iguaçu, Santa Terezinha de Itaipu, Foz do Iguaçu, Itaipulândia, Serranópolis do Iguaçu, Matelândia, Céu Azul, Ramilândia, Diamante D' oeste, Santa Tereza do Oeste, Cascavel e Vera Cruz D' oeste.

A Sicredi, apesar de ser uma cooperativa de crédito, se assemelha as formas e características de um banco, uma vez que oferece basicamente os mesmos produtos e serviços que outras instituições financeiras possuem e, portanto, encontra-se no meio competitivo com estas.

Dentre os principais produtos e serviços que a Sicredi oferta, destacam-se: depósitos à vista, depósitos à prazo (Sicredinvest, recibo de depósito bancário, etc.), fundos de investimento financeiro (Sicredi FIF Invest, Invest Plus, Fundo Misto), fundo de aposentadoria complementar (Sicredi FAPI), cheque especial, cartão de crédito, cartão de transações, crédito pessoal, capital de giro, crédito Rural (Comercialização, Custeio, Investimento), FINAME (BNDES), investimento de longo prazo (BNDES), programas especiais (BNDES), cédula de produto rural, cobranças, seguros (Empresarial, Automóveis, Rural, Residencial, Riscos Diversos), câmbio,

pagamento a terceiros, folha de pagamento, INSS (Pagamento de Benefícios e Arrecadações), recebimentos (água, luz e telefone), débito em conta corrente, *Internet Banking*, além de um expressivo número de convênios que visam o desenvolvimento das comunidades em que atuam.

A estrutura organizacional da Sicredi Cataratas do Iguaçu tem o intuito de subsidiar efetivamente a troca de informações no sentido de suportar e propiciar a distribuição e compartilhamento de conhecimentos entre presidência, gerentes de nível médio e gerentes das unidades de negócios. Nesse sentido, do ponto de vista estrutural, observa-se que a arquitetura do organograma é funcional. Vale ressaltar, de acordo com Gareth Jones²¹, proeminente estudioso da teoria organizacional, que a forma de arquitetura funcional é a forma mais lógica e básica de departamentalização, apesar de não ser a mais apropriada em organizações mais complexas. Apesar de existir uma estrutura departamentalizada no âmbito administrativo, dentro das agências, via de regra, não são.

FIGURA 14: ORGANOGRAMA FUNCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO SICREDI



FONTE: SICREDI

No nível das agências, na unidade de gerentes de negócios, a formatação estrutural visa incessantemente manter um modelo que busca o compartilhamento de conhecimentos, onde não existe clara delimitação dos cargos, sendo que todos os colaboradores, inclusive o gerente, atentam para o desenvolvimento de relações

²¹ JONES, G.R. *Organizational Theory: texts and cases*. New Jersey, Prentice Hall. 2001.

de parcerias, tanto dos membros internos, quanto externos, no sentido de aprimorar constantemente relações de parcerias, o que possibilita o desenvolvimento do capital humano e do cliente. Vale ressaltar, de acordo com o planejamento estratégico 2003, que a delimitação dos cargos no nível administrativo prioriza a todos os associados participação ativa na formulação do planejamento da instituição. Nesse sentido, evidencia-se que a ênfase na construção de relacionamentos é explícita, até mesmo em função da própria filosofia cooperativista.

A instituição financeira Sicredi tem como missão valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da comunidade. Nesse sentido, evidencia-se a busca constante de fortalecer relacionamentos com seus associados, através de uma relação de parceria e aprendizado permanente. Esta perspectiva é visualizada através da carta aos cooperados²², que enfatiza:

...” hoje, as empresas duradouras, e por isso visionárias, fazem mais do que simplesmente gerar retornos financeiros de longo prazo; elas se transformaram em elementos fundamentais que compõem a sociedade. Sim, elas buscam o lucro, mas também são guiadas por valores essenciais, como uma força vital para a existência. A ideologia central de uma empresa visionária anda lado a lado com as mudanças em uma busca implacável pelo progresso, porém, um fator importante para o progresso é parar de temer as mudanças e abrir-se a novos aprendizados”.

A ênfase na construção de relacionamentos a longo prazo por parte da Sicredi com seus associados é uma busca constante. Com tenacidade, evidencia-se que a compreensão detalhada da estruturação dos planos estrategicamente relevantes ao empreendimento são estabelecidos através de um processo decisório que leva em conta e se alinha aos interesses da instituição e seus associados, através de uma gestão participativa e integração com a comunidade. Esta perspectiva é facilmente percebida através do seu planejamento estratégico²³, que presta especial atenção a integração com os clientes, à gestão participativa e ao atendimento personalizado, ou seja, a ênfase nos relacionamentos. Adicionalmente,

²² Relatório e Balanço 2002 – SICREDI Cataratas do Iguaçu.

²³ Planejamento estratégico Sicredi 2003-2005. Avaliações preliminares.

é ressaltado no seu planejamento estratégico que uma das principais ações estratégicas devem voltar-se a manutenção e desenvolvimento de parcerias que gerem benefícios aos cooperados e, em contrapartida, estes se fidelizem junto à instituição.

Nesse contexto, de acordo com o planejamento estratégico da Sicredi (2003), algumas das principais diretrizes de gestão se alinham também à ênfase no desenvolvimento do capital estrutural da empresa no sentido de convergência deste para o desenvolvimento do capital do cliente, de acordo com a proposição de Stewart (1998), que ressalta que o capital humano, estrutural e do cliente devem trabalhar em sinergia. Nesse sentido, observou-se no planejamento estratégico (2003, p. 3-10), que se deve prestar especial atenção na:

...“ênfase de atendimento personalizado e com qualidade, com o apoio da tecnologia de informática, ou seja, ênfase no relacionamento pessoal, com apoio da tecnologia da informática”.

A intenção de valorizar relações de parceria entre clientes, empresa e colaboradores também é evidenciada no planejamento estratégico, uma vez que este enfatiza:

- integração total com a comunidade e associados;
- alinhamento dos participantes aos posicionamento estratégico do Sicredi, valorando opiniões durante a fase de diagnóstico, quanto pela franqueza utilizada na discussão da visão de cada um a respeito das metas e concepção da instituição.
- A compreensão detalhada de como se estrutura estrategicamente o empreendimento, estabelecendo um processo decisório mais rápido e alinhado aos interesses da instituição e dos associados.

As ações por parte do conselho diretivo no sentido de valorar e reter o capital humano da Sicredi também são evidentes, uma vez que observou-se que incessantemente, ocorrem cursos de extensão e treinamentos no sentido de aumentar as competências dos colaboradores no contexto de que estes, através do

desenvolvimento de suas competências, possam oferecer satisfação plena aos cooperados.

Outra ação importante evidenciada se refere a metodologia inerente aos planos de cargos e salários, uma vez que os colaboradores tem uma parcela de participação nos resultados do exercício, fator que se observou quando da realização da pesquisa junto aos colaboradores.

A Sicredi também oferece inúmeros outros benefícios aos seus colaboradores no sentido de premiações por produtividade, prêmios por alcance de metas, dentre outros programas desenvolvidos com o objetivo principal de valorar e reter seu capital humano. Nesse sentido, um dos benefícios que chamam a atenção se refere à participação da empresa com bolsas para funcionários que pretendem especializar-se, no montante de 50% das despesas com mensalidades. Essa bolsa, de acordo com informações angariadas por parte do pesquisador, visa valorizar a pessoa que a usufrui, mas principalmente desenvolver as competências deste no sentido de que o quadro funcional permaneça constantemente atualizado dentro da área de suas competências estratégicas.

Grande parte destas ações, segundo o relatório e balanço 2002²⁴, refletem uma das principais metas da Sicredi, que é a fidelidade dos associados. De acordo com esse relatório,

...” dos então 11.912 associados, 98,5% destes são ativos e um número crescente e significativo de associados tem a Sicredi como sua única instituição financeira tanto no crédito, nas aplicações e demais serviços financeiros. Esta é uma prova que a Sicredi está em ascensão, com crescentes adesões e adquirindo um respeito especialmente junto às comunidades que atua, mas também junto aos Governos, Banco Central e Sistema Financeiro Nacional”.

Esses aspectos foram determinantes para o estudo deste caso, no sentido de explorar quais são as práticas que esta forma de organização desenvolve com a finalidade de fidelizar seus clientes.

A fim de verificar os parâmetros que Edvinson e Malone (1998, p. 86), julgam ser indicadores relativos à eficiente gestão do capital do cliente, o próximo item

²⁴ Relatório e Balanço 2002 – Sicredi Cataratas do Iguaçu.

abordará algumas dessas possibilidades que se apresentam na instituição pesquisada.

4.1.3. Medições universais e parâmetros das evidências da gestão do capital do cliente na Sicredi.

De acordo com Edvinson e Malone (1998), a meta de explicitar um modelo de medição de Capital Intelectual no que concerne aos clientes, observa que em mercados competitivos uma estratégia que desenvolva vantagens competitivas deve voltar-se ao estabelecimento de relacionamentos duradouros entre cliente e fornecedor. Nesse sentido, os autores apresentam alguns indicadores que segundo eles, captam cumulativamente o fluxo de relacionamentos entre uma empresa e clientes em potencial:

- 1- **Duração dos clientes:** (i) tempo médio de duração dos clientes; (ii) tempo médio de duração de um cliente à instituição; (iii) que sistemas de informação são utilizados para compartilhar informações e divulgações com os clientes – revistas, jornais, WEB, SAC, eventos dirigidos aos clientes, programas de fidelidade, etc.
- 2- **Papel do cliente:** (i) programas existentes na instituição para assegurar a constante troca de conhecimentos e informações e a participação do cliente na tomada de decisões estratégicas na instituição.
- 3- **Suporte ao cliente:** (i) programas desenvolvidos e estruturados para assegurar o mais alto nível de satisfação e sucesso para o cliente; (ii) tecnologias utilizadas para o suporte da eficiente gestão do capital do cliente.
- 4- **Níveis de sucesso com os clientes de acordo com alguns destes parâmetros:**
 - índice anual de compras;
 - clientes com ou sem reclamações;
 - índices de clientes novos;
 - participação/cobertura no mercado;
 - número de clientes/número de contratos;
 - índices de crescimento;

- índice de crescimento em comparação a outros bancos;
- número de clientes perdidos;
- duração média do relacionamento com os clientes;
- número de dias empregados em visitas aos clientes;
- número de empregados da linha de frente de atendimento;
- tempo médio decorrido entre o contrato feito com o cliente e a concretização da venda;
- índices de clientes satisfeitos.

De acordo com dados secundários levantados na instituição pesquisada, alguns destes parâmetros foram evidenciados, como veremos nos gráficos abaixo:

QUADRO 3: NÚMERO DE ASSOCIADOS E EVOLUÇÃO POR UNIDADE DE ATENDIMENTO

UNID. ATENDIM.	POPUL. (IBGE)	31.12.98 Aos 15 anos	31.12.02	31.12.03 Aos 20 anos	EVOLUÇÃO %
Céu Azul	10.445	248	1.610	1.723	623
Missal	10.433	665	1.475	1.708	165
Santa Helena	20.491	484	1.209	1.410	200
S. M. Iguaçu	24.432	368	1.015	1.360	276
Medianeira	37.827	472	1.048	1.358	193
Matelândia	14.344	423	1.080	1.355	226
Serranópolis	4.740	442	877	920	119
Itaipulândia	6.836	289	692	860	209
S. Terez. Itaipu	18.368	181	551	850	388
Foz do Iguaçu	258.543	In. 10.05.02	433	792	-
São Roque	Distr. S.H.	215	552	604	200
Cascavel	245.369	In. 30.11.02	35	518	-
Diamante Oeste	4.878	147	451	504	261
Ramilândia	3.868	108	419	475	358
S. Tereza Oeste	10.754	In. 25.10.02	117	465	-
S. Rosa Ocoy	Distr. S.M.I.	191	348	371	106
TOTAL	671.328	4.233	11.912	15.273	272

FONTE: SICREDI – RELATÓRIO E BALANÇO 2003

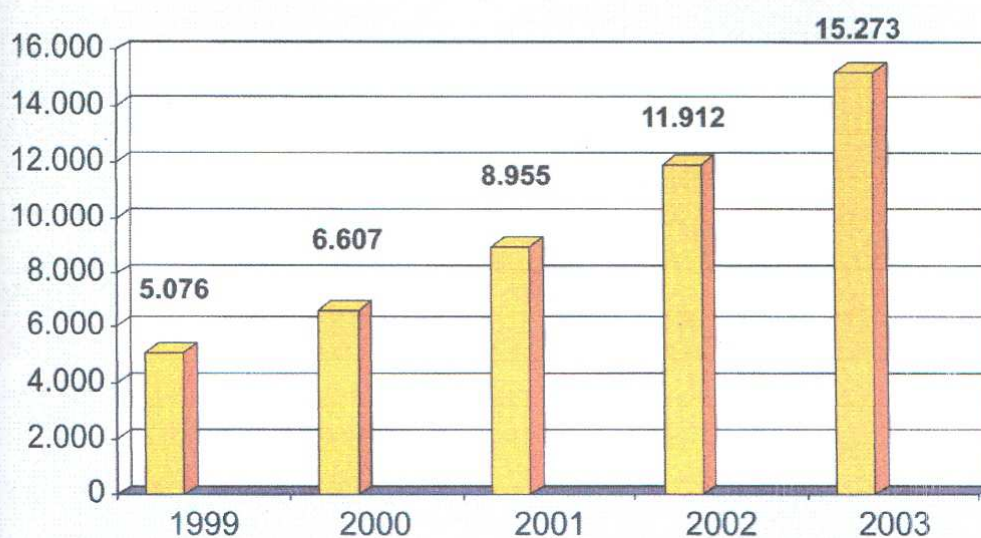
A partir deste quadro, verificou-se que nos 17 municípios de responsabilidade de atuação da Sicredi e cuja população atinge 697.575 habitantes, esta teve um crescimento de 272% nos últimos 5 anos, o que, segundo o relatório expressa, é acima da média das outras instituições financeiras que se fazem presentes nesses municípios. Especificamente nos municípios onde foi realizada a pesquisa,

observou-se que os índices de crescimento foram relevantes, uma vez que em 5 anos a Sicredi de Céu Azul cresceu 625%, a Sicredi de Missal 165% e a Sicredi de Medianeira 193%.

Estes dados refletem uma das medições propostas por Edvinson e Malone (1998), que indicam níveis de sucesso com os clientes: os índices de crescimento, como podemos verificar anteriormente.

Para corroborar este índice, buscou-se um gráfico que mostra a evolução do número de cooperados, como podemos verificar abaixo:

FIGURA 15: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE COOPERADOS



FONTE: SICREDI – RELATÓRIO E BALANÇO 2003

Constatou-se, através deste gráfico, um crescimento ordenado do número de clientes na ordem de 30% ao ano, sendo que no último ano, a empresa teve adesões na ordem de 3.361 novos associados que se somaram ao quadro do SICREDI.

Outro dado relativo aos parâmetros de avaliação da gestão do capital do cliente, de acordo com a proposta de Edvinson e Malone (1998), refere-se aos índices de crescimento. De acordo com o Relatório e Balanço do Sicredi 2003, este parâmetro pode ser identificado, uma vez que houve uma evolução pertinente nos índices de crescimento de recursos administrados. Esta evolução pode ser avaliada de acordo com os quadros abaixo:

QUADRO 4: EVOLUÇÃO DAS CARTEIRAS DE CRÉDITO POR UNIDADE DE ATENDIMENTO (R\$ 1.000,00)

UN. ATENDIMENTO	31.12.2002	31.12.2003	% CRESC.
S. M. DO IGUAÇU	7.214	10.862	51
CÉU AZUL	6.916	9.949	44
MISSAL	6.668	8.199	23
SANTA HELENA	5.907	8.121	37
MATELÂNDIA	5.244	6.586	26
SERRANÓPOLIS	4.983	5.390	15
MEDIANEIRA	4.856	5.202	7
SÃO ROQUE	3.507	4.188	19
SANTA TEREZINHA	2.992	4.186	40
ITAIPULÂNDIA	2.911	3.757	29
CASCADEL	866	3.445	298
SANTA ROSA DO OCOY	2.924	3.190	9
FOZ DO IGUAÇU	1.312	2.538	93
DIAMANTE	1.520	2.039	34
S. TEREZA DO OESTE	79	1.871	2.268
RAMILÂNDIA	1.487	1.847	24
TOTAL	59.386	81.370	38

FONTE: SICREDI – RELATÓRIO E BALANÇO 2003

De acordo com esse relatório, a carteira de crédito é composta por linhas de custeio agrícola, pecuário, investimentos do BNDES, crédito geral e microcrédito, com uma baixa concentração, onde o maior tomador detém apenas 1,4% do P.L.A. e os 10 maiores tomadores 11,7% do P.L.A.

Para corroborar os índices de crescimento, procurou-se verificar a evolução dos recursos administrados pelo Sicredi. Neste sentido, explicitou-se uma pertinente ascensão de crescimento dos recursos administrados, como podemos conferir nos quadros abaixo:

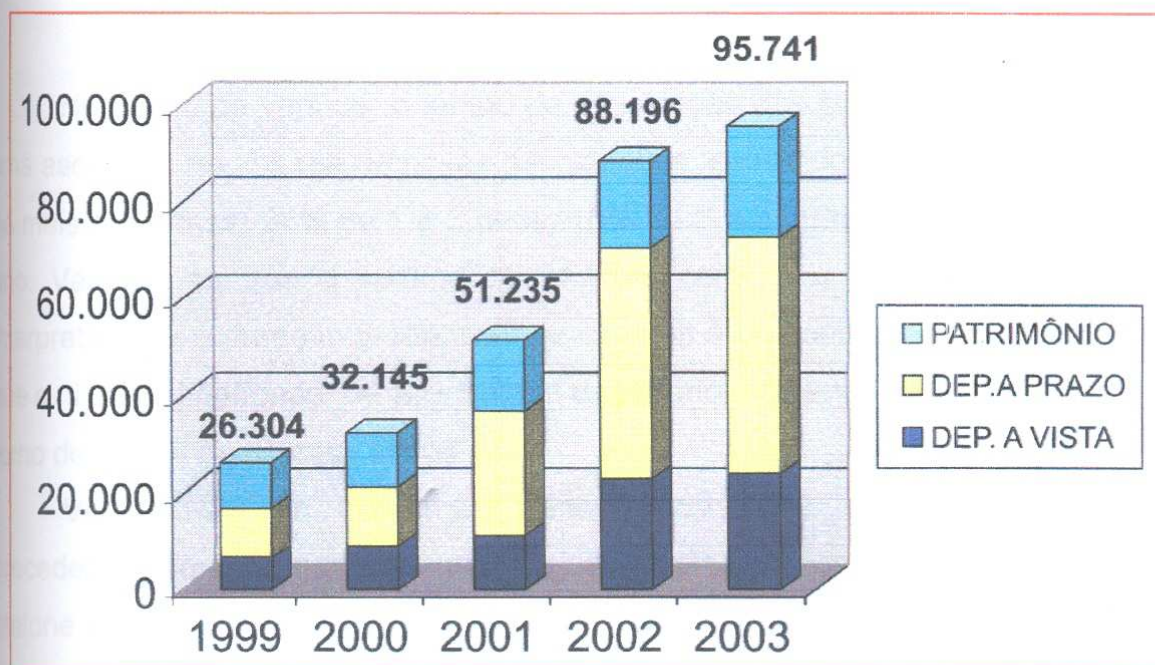
QUADRO 5: EVOLUÇÃO DOS RECURSOS ADMINISTRADOS (R\$ 1.000,00)

ANO	DEP. A VISTA	DEP.A PRAZO	PATRIMÔNIO
1999	6.328	10.533	9.443
2000	8.771	12.213	11.161
2001	10.989	25.881	14.365
2002	22.687	47.536	17.973
2003	23.883	48.799	23.059

FONTE: SICREDI – RELATÓRIO E BALANÇO 2003

Neste sentido, em forma de gráfico, podemos verificar abaixo que o ano de 2003 foi semelhante a 2002, alcançando um crescimento de 9% em recursos totais. Vale ressaltar que o gráfico apresenta uma evolução representativa dos recursos totais administrados pela Sicredi.

FIGURA 16: GRÁFICO DA EVOLUÇÃO DOS VALORES ADMINISTRADOS EM R\$ 1.000,00

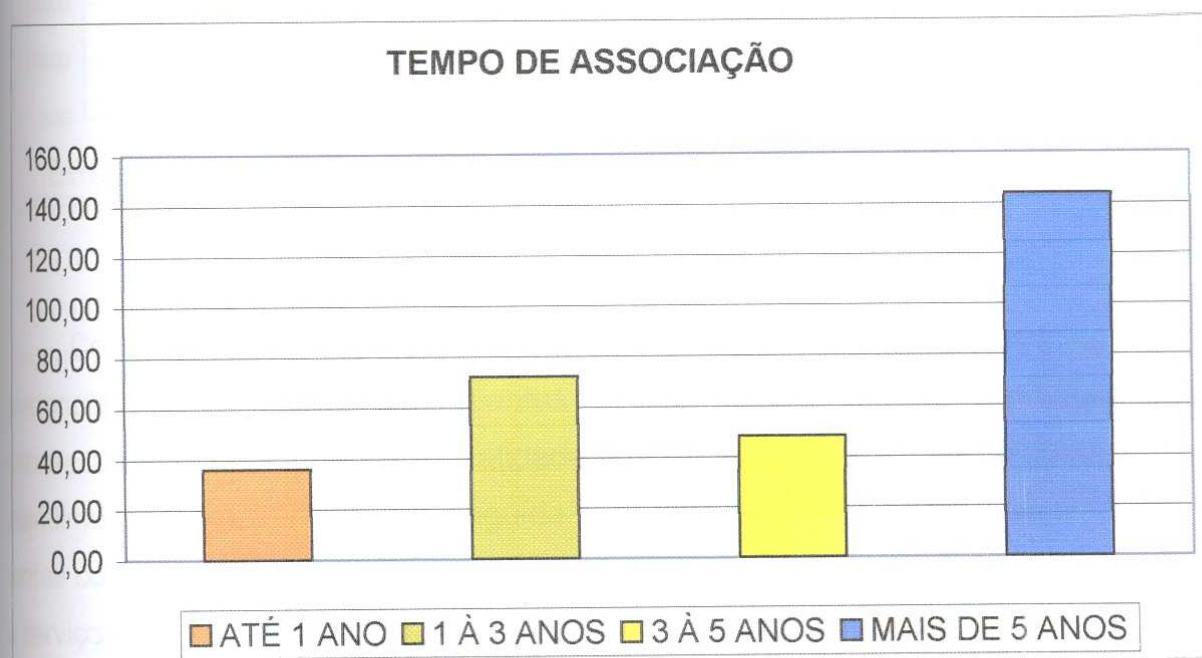


FONTE: SICREDI – RELATÓRIO E BALANÇO 2003

De acordo com Edvinson e Malone (1998), outro importante parâmetro que capta a gestão do capital do cliente se refere à duração média do relacionamento

com os clientes. Nesse sentido, buscou-se verificar o tempo de associação dos clientes na Sicredi Cataratas do Iguaçu, como podemos verificar na figura abaixo:

FIGURA 17: TEMPO DE ASSOCIAÇÃO



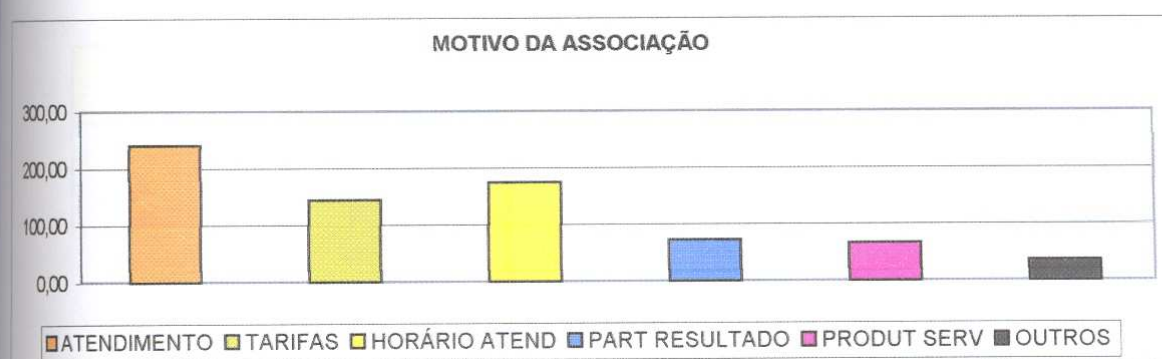
FONTE: GRAEFF e MANARIN (2003)

No intuito de verificar o tempo de associação dos cooperados, evidenciou-se uma ascensão no volume de novas associações, contando com 48% de associados há mais de 5 anos, 24% de 1 a 3 anos, 16% de 3 a 5 anos e 12% com menos de 1 ano. Verificou-se que o volume de clientes com mais de 5 anos nos permite interpretar que a duração média com os clientes é bastante elevada. Vale ressaltar que o nível de fidelidade, de acordo com o relatório e balanço Sicredi (2002), gira em torno de 98,5% de clientes ativos.

Verificou-se em bases de dados secundárias que um dos principais precedentes do construto fidelidade, a satisfação, que de acordo com Edvinson e Malone (1998) é um dos parâmetros que captam a eficiente gestão do capital do cliente, que se refere ao índice de clientes satisfeitos.

De acordo com Graeff e Manarin (2003), os níveis de satisfação dos clientes giram em torno principalmente da qualidade no atendimento dentro das agências bancárias, como verifica-se de acordo com a figura abaixo:

FIGURA 18: RELAÇÃO DA SATISFAÇÃO E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS



FONTE: GRAEFF e MANARIN (2003)

Conforme Graeff e Manarin, os motivos que levaram à associação, que evidenciam a satisfação dos clientes e que os mantêm na instituição estão intrinsecamente relacionados à qualidade dos serviços. O que mais se destacou foi o atendimento, com 32,79%, em seguida o horário de atendimento com 23,77%, as tarifas cobradas com 19,67%, a participação nos resultados com 9,84%, os produtos e serviços oferecidos com 9,02% e 4,92% apontaram outros motivos.

Outro índice importante a ser evidenciado, de acordo com Edvinson e Malone (1998), refere-se à participação e cobertura de mercado, que é um parâmetro que possibilita corroborar a eficiência da empresa na gestão do capital do cliente. Nesse sentido, procurou-se investigar os recursos administrados pela instituição, comparando-os com os concorrentes, no sentido de explicitar qual destas encontra-se em posição privilegiada. Para tanto, foram investigados usados secundários oriundos do Banco Central, com base em outubro de 2003, que evidenciaram, individualmente, nas cidades propostas para esta pesquisa, os valores administrados por cada instituição.

FIGURA 19: DEMONSTRATIVO DA ESTATÍSTICA BANCÁRIA - BACEN

Seq.	MUNICIPIO	Depósitos			Total
		Bco Brasil	CEF	Privado	Depósitos
74	Ceu Azul	3.057.389	-	3.051.024	6.108.413
220	Medianeira	20.385.103	17.138.374	16.830.053	54.353.530
224	Missal	3.420.311	-	1.040.705	4.461.016

FONTE: BACEN

A partir deste demonstrativo, verificou-se, que a Sicredi administra, de acordo com análise das cidades envolvidas na pesquisa, um montante de recursos expressivamente maior, nas cidades de Missal e Céu Azul, apesar do pouco tempo de atuação destas agências nestas cidades, se comparados ao volume de recursos somados dos outros bancos. O volume de recursos administrados nessas cidades pode ser evidenciado de acordo com o gráfico abaixo:

QUADRO 6: DOS RECURSOS ADMINISTRADOS POR MISSAL, CÉU AZUL E MEDIANEIRA

	MISSAL	MEDIANEIRA	CÉU AZUL
	R\$ 10.970.677,00	R\$ 11.931.945,00	7.383.089,00

FONTE: SICREDI

A partir da contextualização das fontes secundárias que evidenciam a gestão do capital do cliente da instituição pesquisada, os próximos capítulos se apropriarão de analisar os dados primários obtidos durante a aplicação dos questionários a amostra do quadro funcional e a amostra dos clientes. Para tanto, foram elaboradas categorias de análise, de acordo com Gil (1999).

4.2. O ENTENDIMENTO DO TERMO CAPITAL DO CLIENTE PELO QUADRO DE COLABORADORES DA SICREDI

O termo capital do cliente é relativamente novo, e desde Hubert Saint-Onge,²⁵ que o tratou como sendo o valor de sua franquia, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações, também definindo esta forma de capital

²⁵ SAINT-ONGE, Hubert. Building the Intellectual Capital of the Organization. Apresentação para a 1996 Strategic Management Conference Board. Nova York, 18 de Janeiro de 1996.

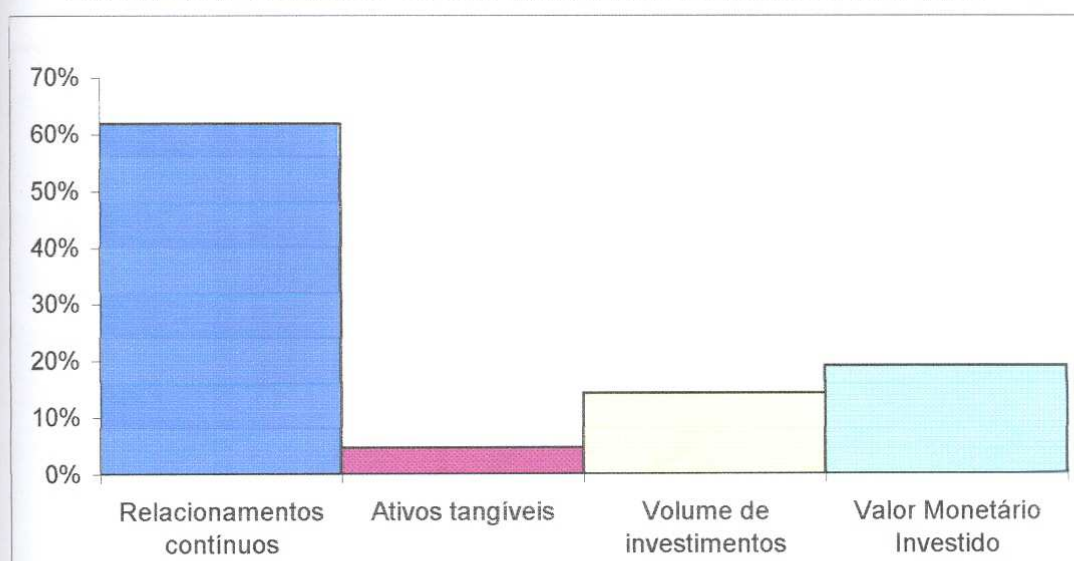
através de outras características, tais como “a profundidade (penetração), amplitude (cobertura) e devoção (lealdade) do nosso nome”, incluindo também a imagem e a marca como um componente desse capital, que este elemento do capital intelectual vem chamando a atenção de pesquisadores da área.

Neste sentido, levando em consideração a emergente perspectiva da gestão de ativos intelectuais, especificamente o capital do cliente, perspectiva esta abarcada para este trabalho, que se procurou explorar na organização proposta para a pesquisa, o entendimento por parte do quadro funcional do significado de capital do cliente. Para suportar o processamento das respostas obtidas, uma vez que esta análise foi composta de questão fechada, foi utilizada a análise das frequências.

A percepção do significado do capital do cliente por parte dos colaboradores apresentaram-se desta forma: **62%** dos entrevistados declararam que o capital do cliente se referia aos relacionamentos contínuos que a empresa desenvolve com sua atual base de clientes; **19%** dos entrevistados declararam que seria o valor monetário que o cliente possui investido dentro da organização; **14%** julgaram ser o volume de investimentos que o cliente realiza com a instituição e **5%** julgaram que o capital do cliente refere-se aos ativos tangíveis do cliente, especificamente os bens cadastrados inerentes aos clientes nas bases de dados.

Verificou-se que um expressivo percentual de colaboradores, **62%**, alinharam-se ao conceito e entendimento do significado de capital do cliente, uma vez que se observou que estes julgavam o relacionamento com os clientes o maior ativo da instituição. A tabela e as questões relacionadas a esta categoria encontra-se no apêndice 3 deste trabalho.

FIGURA 20: GRÁFICO SIGNIFICADO DE CAPITAL DO CLIENTE

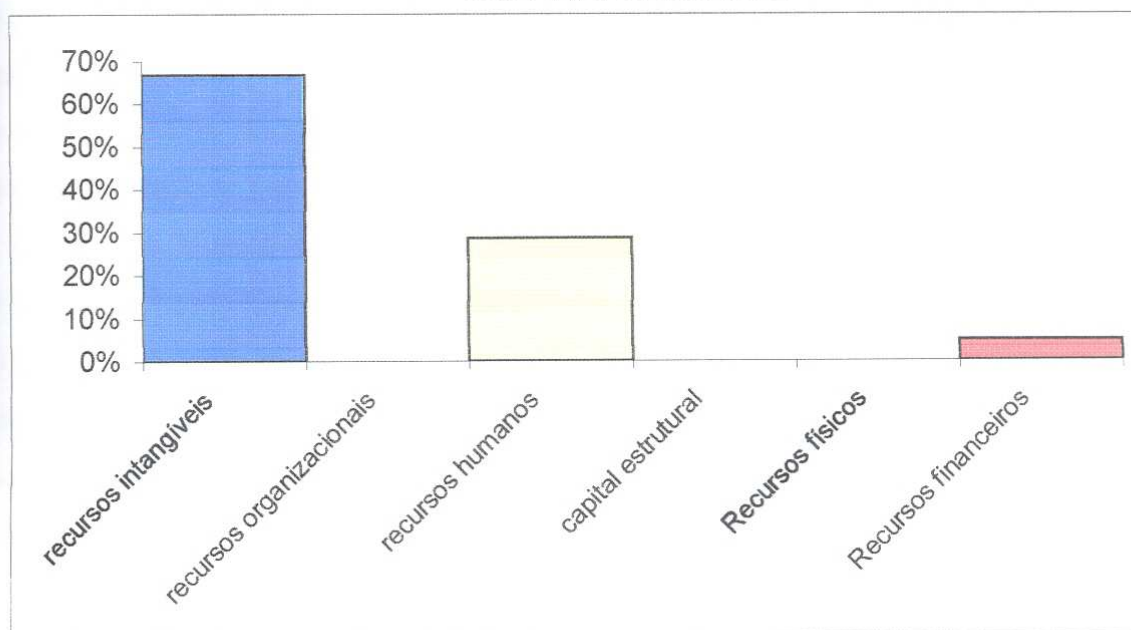


4.3. RECURSO MAIS IMPORTANTE NO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL DO CLIENTE NA EMPRESA

Esta questão visou explorar, junto ao quadro funcional, através de análise das frequências das respostas obtidas, qual recurso foi julgado ser o mais importante para desenvolver o capital do cliente na empresa pesquisada. Nesse contexto, a partir da categorização dos recursos por Itami (1994), e Stewart (1998), apresentaram-se a seguinte relação de recursos: recursos financeiros; recursos físicos; capital estrutural; capital humano; recursos organizacionais; recursos intangíveis (reputação, nome da marca, confiança do mercado, conhecimento corporativo, *know-how* técnico, relacionamentos com os clientes de modo a desenvolver um processo de aprendizagem conjunta).

A percepção dos colaboradores em relação ao recurso julgado ser o mais importante para o desenvolvimento do capital do cliente na instituição pesquisada foi assim classificado: **67%** julgaram que os recursos intangíveis são o mais importante recurso a ser desenvolvido no sentido de desenvolver o capital do cliente, seguido dos recursos humanos (capital humano), com **29%** de relevância e recursos financeiros com **5%**.

FIGURA 21: GRÁFICO RECURSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL DO CLIENTE



Vale ressaltar, de acordo com Stewart (1998), que o capital do cliente, o capital estrutural e o capital humano devem se desenvolver através de uma relação sinérgica, uma vez que ambos devem apoiar-se uns aos outros para o seu eficiente desenvolvimento.

4.4. RECURSOS JULGADOS NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL DO CLIENTE PELA EMPRESA

Na intenção de responder ao objetivo nº 1 desta pesquisa, de identificar quais são os recursos necessários e que possibilitam desenvolver o capital do cliente na empresa pesquisada, elaborou-se uma categoria de análise, abarcando os recursos identificados teoricamente que se fazem necessários ao desenvolvimento do capital do cliente.

No contexto da gestão de ativos intelectuais, a perspectiva da visão baseada em recursos tem fundamental participação no desenvolvimento dos recursos intangíveis, especificamente o capital do cliente. Sendo assim, requer-se a especificação de quais recursos são necessários para executar a estratégia do negócio (BARNEY, 1991).

Nesse sentido, Stewart (1998) e Sveiby (1998) observam que o capital do cliente pode e deve ser desenvolvido a partir de uma eficiente gestão dos recursos de capital humano e estrutural, a partir da ênfase de que a relação de sinergia entre ambos os elementos do capital intelectual deve repousar no desenvolvimento de relações de parcerias. Esta proposição é claramente percebida a partir da ênfase de que o capital do cliente somente se desenvolve quando os indivíduos interagem diretamente, clientes, funcionários e estrutura, ressaltando quais conhecimentos e habilidades os clientes esperam e valorizam, apoiados na tecnologia da informação e aprendizagem conjunta, através do empenho efetivo em tornar as relações informais, o que Stewart (1998, p. 147), julga ser o comportamento ideal de organizações “fáceis de se fazer negócios”.

Da mesma forma, Peppers e Rogers (2000) e McKenna (1992) enfatizam que a utilização do conhecimento a respeito do cliente possibilita adequar produtos e serviços às suas necessidades individuais, fator este que leva à construção de sua fidelização e a criação de mais valor para a empresa.

Vale ressaltar, de acordo com Davenport e Prusak (1998), que o conhecimento é originado a partir do desenvolvimento de uma hierarquia de valores, identificando o conhecimento a partir de dados e, a partir de dados informações que geram conhecimentos. De acordo com a autoria, os dados são definidos como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, sendo que estes são puramente simples registros. Já as informações são consideradas como um conjunto amplo de dados a partir do momento que lhe são dotados de significados dentro de um contexto, ou ainda, a partir do momento em que alguém lhes agrega valor. Nesse sentido, a relevância da informação é evidente, uma vez que o conhecimento é originado da informação.

Face a essa perspectiva, evidenciou-se que o conhecimento, a informação, o capital humano e o capital estrutural são recursos necessários para atender a estratégia da empresa, no sentido da gestão do capital do cliente. Neste sentido, as médias dos recursos serão explicitadas nas categorias abaixo:

4.4.1. O recurso conhecimento:

O conhecimento foi identificado, por parte do quadro funcional, como um recurso estratégico a partir da ênfase dada de que o conhecimento do cliente e o conhecimento inerente aos clientes se traduzem em fontes de vantagens competitivas para a organização. Nesse sentido, a categoria recurso “conhecimento” visou avaliar junto ao quadro de colaboradores ligados ao processo de atendimento do cliente, se o recurso conhecimento possibilita desenvolver o capital do cliente na empresa pesquisada. De acordo com a soma das médias, esta variável atingiu a média de **4,35**, a partir da análise das questões elaboradas, com base no modelo desenvolvido por Bontis (2001), para evidenciar esta variável.

Concluiu-se que, a partir da análise do ponto de vista do quadro de colaboradores, que o conhecimento do cliente possibilita a organização melhorias constantes nos serviços que executa, maneira pela qual a organização se distingue dos concorrentes e, retêm seus clientes. Ainda, o conhecimento inerente aos clientes por parte do quadro de colaboradores foi julgado imprescindível no sentido destes poder concentrar suas habilidades e competências em serviços mais adequados aos clientes, o que de certa maneira possibilita a organização aumentar sua qualidade nos serviços prestados.

As questões e o histograma que analisaram esta variável encontram-se no apêndice 3, no final deste trabalho.

4.4.2. O recurso informação:

O recurso informação, de acordo com os resultados da análise das médias das questões que mensuraram esta variável atingiu a média de **4,42**. De acordo com os colaboradores, a informação foi julgada como sendo uma variável que possibilita à instituição um constante processo de troca de informações entre clientes e empresa, o que permite à organização aumentar sua base de conhecimentos inerente aos clientes.

Nesse sentido, as informações, uma vez que organizadas e compartilhadas, constituem-se recursos de conhecimento estratégico, na medida que foi julgada

imprescindível por grande parte dos colaboradores como sendo um elemento que orienta o desenvolvimento das relações de parceria, já que informações oriundas dos clientes e do mercado que a instituição atua, possibilita oferecer aos clientes melhores serviços através do conhecimento íntimo e individual destes, fator que foi julgado importante no sentido de fidelizar os clientes da instituição pesquisada.

As questões que foram responsáveis para atingir os resultados inerentes a média anteriormente explicitada e que mensuraram esta variável, assim como a elaboração do histograma encontram-se no apêndice 3 deste trabalho.

4.4.3. O recurso Capital Humano:

De acordo com Stewart (1998) e Sveiby (1998), o capital humano desempenha um papel primordial no desenvolvimento de parcerias com o ambiente externo. Davenport e Prusak (1999) enfatizam que o aprendizado, o conhecimento e a inovação associam-se ao desenvolvimento de comunidades de prática, no sentido de que o conhecimento que é gerado nas relações empresarias seja compartilhado e dessa forma se volte aos objetivos estratégicos da empresa.

Concluiu-se que foram encontradas evidências da ênfase no gerenciamento do capital humano, uma vez que se observou que a empresa desenvolve permanentemente seminários e treinamentos com seu quadro funcional no sentido de aumentar a qualidade nos serviços prestados pelas agências pesquisadas. Para tanto, a informação levantada através da análise das médias que procuraram evidenciar a gestão deste recurso, sob a ótica da maioria do grupo atingiu a média geral de **4,47**, o que nos faz acreditar que deva existir uma relação muito forte no desenvolvimento do capital humano, no sentido do desenvolvimento de relações externas.

Grande parte dos colaboradores evidenciaram que a Sicredi estimula o trabalho em equipe e a formação de comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizado, com o objetivo maior de melhorar a interatividade, ou seja, as relações com os clientes, no sentido da interatividade direta com estes, e desenvolvendo sua base de conhecimento e habilidades no intuito de determinar melhorias na satisfação e lealdade da sua base de clientes.

As questões que mensuraram esta variável, assim como as médias de cada questão e o histograma encontram-se no apêndice 3, no final deste trabalho.

4.4.4. O recurso Capital Estrutural:

A partir da consideração de Stewart (1998) de que o capital estrutural é o responsável por reter e conter conhecimentos, com a finalidade de que estes se tornem propriedade da empresa, torna-se explícita a relação da gestão desse ativo no sentido da facilitação dos fluxos de conhecimento na empresa. Esta consideração nos faz crer que as organizações devam investir e estruturar seus processos para propiciar condições capacitadoras de conhecimento organizacional, proposição esta observada por vários autores que tratam do tema.

Nesse contexto, procurou-se avaliar se este recurso, junto ao quadro funcional, possibilita à instituição armazenar informações e conhecimentos espalhados dentro e fora da organização, no esforço de que estes encontrem-se disponíveis na organização com a finalidade de disseminar conhecimentos.

A maioria do grupo acredita que os recursos tecnológicos são facilitadores de disseminação de informações e conhecimentos. Sendo assim, a média geral da análise dessa variável mensurada foi de **4,06**.

Vale ressaltar que, apesar da consciência da importância deste recurso, o sistema de dados da empresa é deficitário e não permite em partes disseminar conhecimentos. Esta perspectiva foi explicitada na questão que procurou mensurar o elemento sistema de dados, que atingiu a média de **3,90**. Apesar de relativamente baixa, se comparadas as outras médias que avaliaram esta categoria, observou-se por parte do pesquisador, que o sistema de dados disponível na empresa não possibilita a disseminação de conhecimentos, uma vez que grande partes dos colaboradores explicitaram que este ainda encontra-se em fase de desenvolvimento e que a gestão das relações com os clientes, por exemplo, ainda é feita de maneira não estruturada, mas sim, através do desenvolvimento de outras formas sociais de aprendizado no sentido de compartilhar informações com os clientes.

Conclui-se, a partir da análise dessas categorias, que os recursos acima nominados, sob o ponto de vista do quadro de colaboradores ligados ao processo de atendimento aos clientes, são necessários para o desenvolvimento de relações de parceria no sentido de uma maior aproximação com a base de clientes. Em relação a essa categoria, grande parte dos entrevistados, em sua opinião, mostraram-se preocupados em desenvolver estes recursos no sentido de aumentar a satisfação dos cooperados, uma vez que a ênfase da empresa está voltada ao objetivo estratégico do aumento de vínculos mais fortes através do desenvolvimento de relacionamentos mais próximos com seus cooperados.

4.5. IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE UTILIZADAS PELA ORGANIZAÇÃO

A partir da intenção de responder ao objetivo de pesquisa nº 2, que visava identificar quais são as práticas de gestão do capital do cliente, estruturadas e não estruturadas que estão sendo utilizadas pela organização e, apoiado no referencial teórico precedente, procurou-se identificar quais são as práticas de gestão do capital do cliente utilizadas pela organização. Após, procurou-se evidenciar o nível de estruturação destas práticas.

Para este estudo, as seguintes práticas foram identificadas: o conhecimento do cliente como recurso estratégico, o marketing de relacionamento e a orientação para o mercado.

A partir da perspectiva de que o capital do cliente é caracterizado pelos relacionamentos entre organização e clientes, de acordo com Sveiby (1998) e Bontis (2001), e que estes relacionamentos são caracterizados pelo conhecimento que é gerado a partir dos relacionamentos, adicionando a ênfase de que os consumidores passaram a ser uma nova fonte de competência para a empresa, transferindo seus conhecimentos e habilidades e auxiliando a empresa no seu desenvolvimento (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2002), enseja que os clientes tornam-se elementos de aprendizagem para a organização. Nesse sentido,

evidencia-se que essas trocas aconteçam através da adoção de uma ativa comunicação entre empresa e clientes (STEWART, 1998).

Para que essa ativa comunicação aconteça no sentido de fortalecer estes relacionamentos através de relações de parcerias, o que Stewart (1998) julga ser necessário para o desenvolvimento do capital do cliente, o marketing de relacionamento apresenta-se como uma alternativa viável a ser implementada no sentido de desenvolver processos de aprendizagem (GARVIN, 1993) e no desenvolvimento da manutenção de sólidas relações (MCKENNA, 1992; EVANS e LASKIN; PEPPERS e ROGERS; BERRY, 1995; KOTLER, 1998).

Chaves et al. (2001) observam que as empresas podem formar vários tipos de relações com os clientes: investimentos de capital, projetos de desenvolvimento conjuntos, desenvolvimento do conhecimento, acordos de marketing dentre outras. Para tanto, os autores enfatizam que a adoção de práticas de relacionamentos no sentido de compartilhamento de conhecimentos com os clientes discorrem ferramentas, onde uma delas é o marketing de relacionamento.

Face a estas perspectivas, sob a ótica Wiersema (1996), enfatiza-se que a empresa que se propõe a adotar estratégias de relacionamento, além de desenvolver uma cultura de comunidade entre os grupos internos, deve enfatizar o aprendizado. Esse contexto exige que as empresas desenvolvam a noção de servir às muitas necessidades dos clientes, a cooperação entre os membros internos e a aprendizagem com os clientes, ou seja, essa empresa deve orientar-se para o mercado (DAY, 2001; KOHLI e JAWORSKI, 1990).

Nesse sentido, Bontis (2001), observa que uma das manifestações do capital relacional da empresa se expressa através da prática da orientação para o mercado. Adicionalmente, Kogut e Zander (1992) e Teece (1998), observam que empresas orientadas para o mercado se desenvolvem a partir da eficiente transferência de conhecimentos, sugerindo que a capacidade de inovação da organização melhora quando as organizações adotam princípios voltados a relacionamentos que são norteados por programas de transferência de conhecimentos.

A partir das considerações teóricas precedentes, procurou-se avaliar, junto ao quadro funcional da instituição pesquisada, quais são as práticas de gestão do

capital do cliente desenvolvidas na empresa. Para tanto, as seguintes categorias de análise foram criadas e serão analisadas a partir dos resultados obtidos na pesquisa:

4.5.1. O conhecimento do cliente como recurso estratégico

A partir das considerações de Sveiby (1998) e Stewart (1998), de que os clientes oferecem treinamento aos funcionários; podem ser usados como referências para a captação de novos clientes; conversam uns com os outros e, portanto, fazem propaganda e contribuem para o desenvolvimento da imagem da empresa, além de incentivar o desenvolvimento das competências internas com suas exigências; ainda, que os clientes constituem-se elementos especialmente importantes para as organizações do conhecimento, uma vez que estes podem se constituir fontes de aprendizagem para a organização, procurou-se explorar na empresa pesquisada, junto ao quadro funcional, se esta possui a consciência desta perspectiva.

A média geral das respostas que avaliaram se o conhecimento do cliente constitui-se um recurso estratégico foi de **3,96**.

De acordo com os colaboradores, é de total consciência que os clientes possuem conhecimentos que permitem à instituição melhorar seus serviços prestados, uma vez que a própria filosofia do sistema cooperativista preconiza que a constante interação entre instituição e cooperados aconteça. Para tanto, os cooperados têm participação efetiva na formulação de estratégias e na escolha de metas e objetivos. Vale ressaltar que foi evidenciado que é de comum acordo dentro da instituição que os indivíduos internos e externos aprendam uns com os outros, sendo que foi ressaltado que os clientes muitas vezes acabam exteriorizando informações importantes para que todos os membros internos se desenvolvam continuamente, no sentido de melhorar os serviços prestados, influenciando assim a lealdade dos cooperados.

Nesse contexto, esta categoria procurou analisar as influências dos clientes no que tange a utilização do conhecimento do cliente no sentido de aumentar as competências internas sendo que, as questões que visaram mensurar este quesito atingiram médias maiores. No entanto, a média geral que mensurou esta categoria ficou relativamente baixa em função da questão de nº 21, que avaliava se a empresa

envolvia os clientes desde o início da elaboração de novos produtos e serviços. Estranhamente, a média desta questão foi de **3,76**, o que chamou a atenção do pesquisador, uma vez que nas outras questões que visavam avaliar a variável conhecimento do cliente como recurso estratégico, estas foram maiores, evidenciando que existe uma constante troca de conhecimentos entre instituição e cooperados.

Sendo assim, o pesquisador utilizou-se da observação no sentido de auxiliar na interpretação desta variável. Vale ressaltar que na análise desta variável sob a ótica dos clientes, a média geral foi expressivamente maior, pois os próprios clientes julgavam-se elementos eminentemente importantes no desenvolvimento das competências da organização. Esta proposição pode ser claramente observada nos apêndices 3 e 4 deste trabalho.

4.5.2. O marketing de relacionamento

Conforme observado no início deste trabalho, o marketing de relacionamento, segundo Evans e Laskin (1994), é definido como sendo “um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e potenciais, de forma que o comprador e vendedor trabalhem em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”. A compreensão destes objetivos caracteriza-se principalmente em atender com êxito as necessidades dos clientes, o tratamento dos clientes como parceiros, o asseguramento de que os funcionários da empresa satisfaçam as necessidades dos consumidores e o fornecimento aos consumidores de qualidades superiores através do atendimento personalizado das necessidades individuais.

Para tanto, evidencia-se que os principais benefícios desta prática são o aumento da retenção e lealdade dos clientes, já que estes estabelecem relacionamentos de longo prazo com a empresa.

A média geral das questões que avaliaram esta prática foi de **4,26**. Dos 21 colaboradores entrevistados, pode-se observar que o foco principal da empresa é desenvolver relacionamentos no sentido de entregar aos cooperados alta satisfação, através de um esforço constante da organização no sentido de empenhar-se ativamente em tornar as interações entre empresa e cooperados informais.

Foi observado que muitos dos entrevistados acabavam comentando que um dos diferenciais da instituição em relação aos seus concorrentes se volta a prioridade da instituição em “ser fácil de fazer negócios”, alinhando-se a perspectiva de Stewart (1998).

Um fator que chamou a atenção do pesquisador, durante a pesquisa junto ao quadro funcional das agências, foi a eminência da expressão utilizada por parte dos colaboradores, que expressivas vezes relatavam: “nosso jeitão de atender os clientes”. Esta metáfora evidenciou que a organização tem por prioridade a ênfase nos clientes no sentido de desenvolver interações informais e individualizadas.

Conclui-se nesta análise, que os dados levantados na instituição Sicredi evidenciaram que a prática do marketing de relacionamento acontece de maneira deliberada, uma vez que é atribuída ênfase na construção de relacionamentos com os cooperados a longo prazo, de forma que empresa e cooperados trabalhem em direção de objetivos comuns, enfatizando o aprendizado conjunto no sentido da organização fornecer aos cooperados qualidades superiores, através do atendimento personalizado de suas necessidades individuais.

4.5.3. A orientação para o mercado

Empresas que repousam no paradigma relacional devem dispor-se à aprendizagem com clientes (RIBEIRO e GRISI, 2002). Nesse sentido, Wiersema (1996), enfatiza que empresas que se propõem a adotar estratégias de relacionamento, além de desenvolver uma cultura de comunidade entre os grupos internos, devem relevar o aprendizado. De acordo com o autor, esta perspectiva exige que as empresas desenvolvam a noção de servir às muitas necessidades dos clientes, a cooperação entre os membros internos e a aprendizagem com os clientes, ou seja, essa empresa deve orientar-se para o mercado.

Complementarmente, Slater e Narver (1995) compartilham visão semelhante, uma vez que sustentam que uma empresa orientada para o mercado necessita promover uma cultura orientada para a aprendizagem organizacional.

Na análise desta categoria, a médias das questões que possibilitaram avaliá-la atingiu **4,03** pontos. Esta média sugere que a organização desenvolve a prática de orientação para o mercado.

Das questões elaboradas com a intenção de evidenciar esta prática, baseada no modelo de avaliação de orientação para o mercado com base em Day (2001), foi possível interpretar que a organização tem por estratégia desenvolver ao máximo as relações internas entre os vários grupos.

Esta perspectiva foi claramente observada por parte do pesquisador, uma vez que é relevada a ênfase no sentido do alinhamento de uma cultura predominante por parte dos membros internos, de que os clientes são vistos como parceiros e ativos de negócios especialmente importantes no sentido de que estes possam agregar valor ao negócio de várias formas, e sendo assim, objetiva-se sua gestão a longo-prazo através da compreensão comum dos critérios de valor para o cliente.

4.6. ESTRUTURAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE NA ORGANIZAÇÃO

De acordo com o objetivo nº 2 desta pesquisa, foi possível evidenciar que a organização desenvolve práticas de gestão do capital do cliente, como o propósito maior de aumentar os vínculos com sua base de cooperados. Para tanto, esta pesquisa também teve o objetivo de verificar se a instituição Financeira Sicredi possui práticas estruturadas no sentido de desenvolver relacionamentos com seus clientes.

De acordo com Peppers e Rogers (2000), para que projetos de CRM (*Customer Relationship Management*), ou seja, projetos estruturados no sentido do gerenciamento de relações com consumidores se desenvolvam, faz-se necessário que a empresa desenvolva deliberadamente quatro estratégias para sua implantação. Sendo assim, os autores desenvolvem uma metodologia para tal, denominada IDIP: (1) identificar (2) diferenciar; (3) interagir e (4) personalizar.

Nesse sentido, o pesquisador, com base no modelo IDIP (PEPPERS e ROGERS, 2000), desenvolveu um modelo objetivando identificar as práticas

estruturadas e não estruturadas de gestão do capital do cliente, utilizadas pela organização para identificar, diferenciar, interagir e personalizar os relacionamentos com os clientes:

TABELA 4: ESTRUTURAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE

	Práticas estruturadas	Práticas não estruturadas
IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE	O cliente é identificado através de registros dos dados cadastrais do cliente em base de dados.	Os colaboradores conhecem o cliente pessoalmente.
DIFERENCIAÇÃO DO CLIENTE	O cliente é diferenciado pelo histórico das reclamações / indicadores de satisfação armazenados em rotinas ou base de dados.	Os clientes são diferenciados pelo fato dos colaboradores reconhecerem pessoalmente o cliente satisfeito ou não pelo tempo de relação e pelas prerrogativas de insatisfação ou satisfação.
	O cliente é diferenciado pelo histórico de duração média do relacionamento com o cliente em base de dados.	O cliente é diferenciado com base em suposições e lembranças.
	O cliente é diferenciado pelo seu valor estratégico: os clientes são segmentados em base de dados de acordo com seu grau de influência estratégica.	O cliente é tacitamente conhecido pelos colaboradores através de seu potencial ou não de proporcionar o desenvolvimento de competências ou da reputação da empresa em relação a possíveis novos clientes.
	Potencial de crescimento: base de dados com registros de bens potenciais de aumento de liquidez.	Os clientes são identificados pela percepção que os colaboradores possuem em relação aos seus negócios para determinar seu potencial de crescimento.
	O cliente é diferenciado por necessidade	Os colaboradores conhecem tacitamente o cliente e personalizam o atendimento de acordo com suas necessidades.

INTERAÇÃO DO CLIENTE	A interação com o cliente ocorre através de processos de aprendizagem – canais de comunicação, correio eletrônico e outros meios eletrônicos.		A interação com o cliente é pessoal - Ambos aprendem um com os outros tacitamente ou através de reuniões informais.	
PERSONALIZAÇÃO DO CLIENTE	Personalização dos serviços através de sistemas informatizados – WEB, etc.		A personalização do cliente ocorre em função do grau de intimidade pessoal, tacitamente.	

FONTE: Elaborado pelo autor

1) De acordo com Peppers e Rogers (2000), na fase de identificação, faz-se necessário a organização ter o histórico de transações, receita e lucratividade, reclamações, canal de comunicação preferido, ou seja, informações que permitam a empresa saber quem é o seu cliente. Para tanto, torna-se fundamental a disponibilização destas informações por todos os pontos de contato com os clientes existentes na empresa, para quando necessário, as pessoas possam fazer uso destas informações.

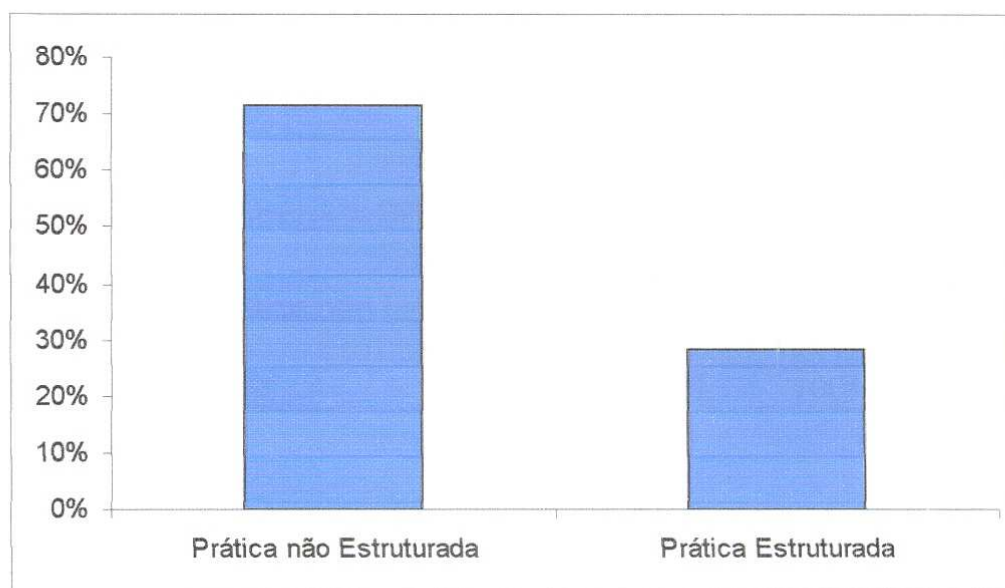
O maior desafio desta fase decorre da intenção que todos estes dados devam estar disponíveis em todos os pontos de contato com o cliente na empresa, sendo que estes muitas vezes encontram-se na cabeça das pessoas que têm o contato com o cliente. Nesse sentido, a empresa deve estar apoiada pela tecnologia da informação para que essa fase seja plenamente estruturada.

A partir desta proposição, procurou-se investigar, junto ao quadro funcional e através de observação, se a empresa dispõe de tecnologias estruturadas para tal intenção. Dos entrevistados, 71% acreditam que a empresa não dispõe de tecnologias para estruturar este processo objetivando armazenar conhecimentos para que estes estejam disponíveis em todos os pontos de contato da empresa, mas sim, que os clientes são identificados pessoalmente pelo quadro funcional, o que evidencia que a empresa desenvolve a prática de identificação do cliente de maneira não-estruturada, como podemos observar na tabela e figura abaixo:

TABELA 5: IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE

	Freq.	Prop.	Porc.
Prática não estruturada	15	0,71	71%
Prática Estruturada	6	0,28	29%
Total	21	1	100%

FIGURA 20: IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE



2) Na fase de diferenciação, a classificação dos clientes oriunda da fase de identificação torna-se fundamental. A parametrização de perfis, de valor e necessidades constitui-se elementos desta etapa.

Torna-se fundamental diferenciar os clientes após a identificação, estudando os dados transacionais dos clientes, pois dessa maneira, possibilita-se saber com quais clientes vale a pena a empresa desenvolver uma relação de aprendizado.

Novamente, para que essa estratégia seja desenvolvida de maneira estruturada dentro da empresa, esta deve estar apoiada por tecnologias de informação, disponibilizadas em todos os pontos de contato com os clientes.

A partir desta perspectiva, procurou-se explorar junto ao quadro funcional se a instituição desenvolve esta fase de maneira estruturada. Dos entrevistados, 76%

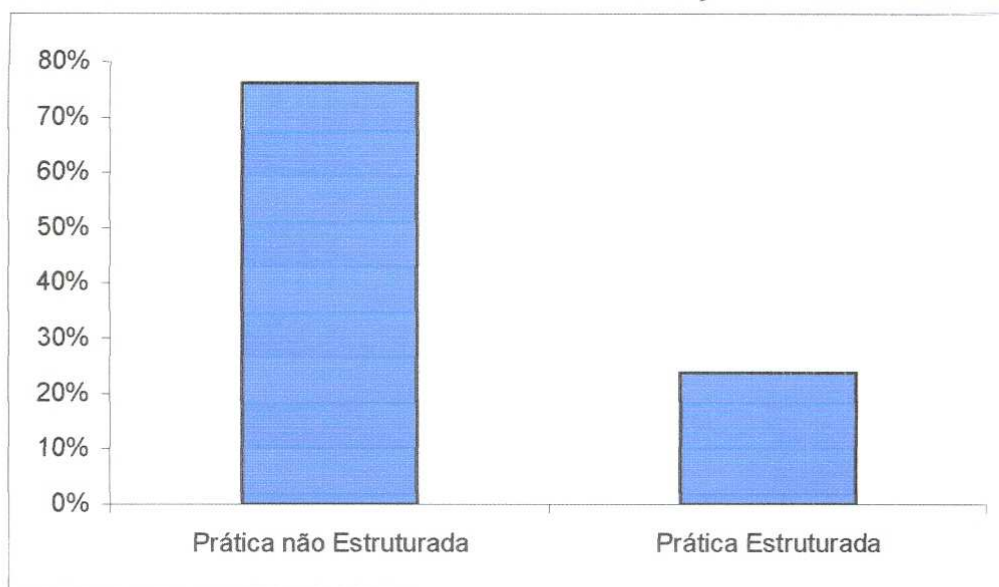
julgaram que a instituição não dispõe de tecnologias para o atingimento de tal meta, uma vez que a diferenciação dos clientes é realizada, mas de forma não estruturada;

De acordo com os entrevistados, - 76%, observam que os clientes são diferenciados pelo fato dos colaboradores conhecerem pessoalmente os clientes, sendo que a base de conhecimento destes é tácita, personalizando e diferenciando o cliente de acordo com suas necessidades individuais, com base nesse conhecimento. O resultado da análise desta fase pode ser evidenciada de acordo com a tabela e figura abaixo:

TABELA 6: DIFERENCIAÇÃO DO CLIENTE

	Freq.	Prop.	Porc.
Prática não estruturada	80	0,76	76%
Prática Estruturada	25	0,23	24%
Total	105	1	100%

FIGURA 23: GRÁFICO DIFERENCIAÇÃO DO CLIENTE



3) A próxima fase caracteriza-se pela interação, preconizando-se que a empresa adote um mecanismo de incentivo de troca de informações, alimentando a relação de aprendizado.

A interação é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes, onde a partir deles, tem-se o objetivo final de desenvolver uma relação de aprendizado, possibilitando a empresa personalizar serviços e produtos para que o cliente veja conveniência em continuar realizando seus negócios.

Nesse sentido, procurou-se investigar, junto ao quadro funcional se a empresa interage com os clientes no sentido de otimizar os processos de aprendizagem, através de canais de comunicação, apoiados pela tecnologia da informação.

Evidenciou-se que a organização desenvolve esta fase de maneira não estruturada, uma vez que a interação com o cliente ocorre pessoalmente, sendo que 90% dos colaboradores compartilham de visão semelhante. De acordo com a análise, ambos desenvolvem a aprendizagem de maneira pessoal ou através de reuniões informais com a gerência e funcionários. O resultado dessa análise pode ser evidenciada de acordo com a tabela e figura abaixo:

TABELA 7: INTERAÇÃO DO CLIENTE

	Freq.	Prop.	Porc.
Prática não estruturada	19	0,90	90%
Prática Estruturada	2	0,95	10%
Total	21	1	100%

FIGURA 24: GRÁFICO INTERAÇÃO DO CLIENTE



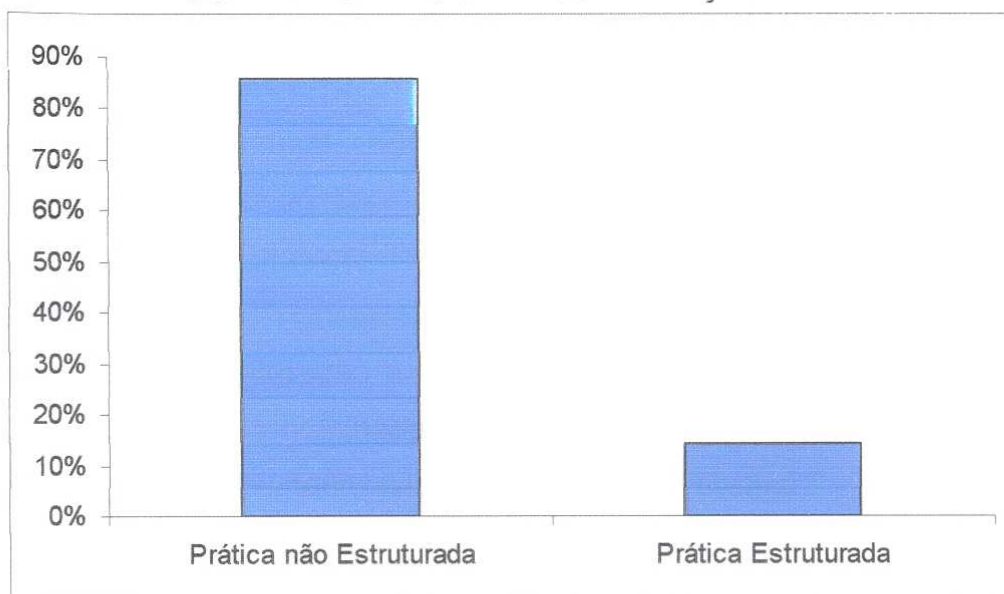
4) A última fase é definida pela personalização: com a posse do conhecimento das necessidades do cliente, a empresa tem a possibilidade de ofertar produtos e serviços de acordo com o seu perfil. Quanto maior o sucesso com a personalização, mais simples e conveniente para o cliente torna-se realizar negócios com a empresa, o que constitui-se uma estratégia de fidelização.

Analisando esta fase junto ao quadro funcional responsável pelo atendimento aos cooperados, evidenciou-se que esta fase ocorre de maneira não estruturada, uma vez que os clientes são personalizados em função do grau de intimidade desenvolvida tácita e pessoalmente pelos funcionários. Dos entrevistados, 86% julgaram que a organização não dispõe de meios estruturados no sentido de personalizar os clientes de maneira uniforme, apoiada pela tecnologia de informação, mas sim, que os clientes são personalizados com base nas prerrogativas individuais de cada funcionário, de acordo com seu conhecimento pessoal do cooperado. Esta fase pode ser melhor evidenciada de acordo com a tabela e figura abaixo:

TABELA 8: PERSONALIZAÇÃO DO CLIENTE

	Freq.	Prop.	Porc.
Prática não estruturada	18	0,85	86%
Prática Estruturada	3	0,14	14%
Total	21	1	100%

FIGURA 25: GRÁFICO PERSONALIZAÇÃO DO CLIENTE



Esta metodologia possibilita validar o uso de práticas de gestão do capital do cliente na empresa, a partir das considerações de Stewart (1998) e Edvinson e Malone (1997), atribuindo que o capital do cliente constitui-se dos relacionamentos contínuos entre empresa e organização e dos conhecimentos dos clientes. Ainda, Edvinson e Malone (1997, p. 84) argumentam que a tarefa reservada da empresa caracteriza-se em encontrar parâmetros e indicadores que captem o fluxo de relações entre cliente e empresa.

As práticas inerentes a gestão do capital do cliente podem ser estruturadas, através de registros de uma gama variada de informações do cliente, sendo estas armazenadas em dados e disponíveis em todos os pontos da empresa, apoiados pela tecnologia da informação, o que possibilita o compartilhamento do conhecimento do cliente na organização, transformando o conhecimento tácito – conhecimento pessoal, em conhecimento explícito – conhecimento codificado, transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65). O uso da tecnologia da informação torna-se imprescindível para o suporte destas práticas, sejam elas de sistemas de comunicação de dados, de internet ou colaborativas.

As práticas de gestão do capital do cliente também podem não ser estruturadas na empresa, fato este da não utilização de ferramentas específicas de disseminação do conhecimento na empresa – banco de dados, sistemas de informação, ERP'S, dentre outras. Portanto, o conhecimento não se encontra sistematizado dentro da empresa por meio de banco de dados, e sim, na grande maioria das vezes encontra-se na cabeça das pessoas que têm o contato com o cliente (PEPPERS e ROGERS, 2000).

Estes conhecimentos, denominados tácitos, constituem-se práticas não estruturadas de gestão do capital do cliente, porém, não perdem sua validade. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) o conhecimento tácito pode ser expandido através do pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, metodologia denominada de interação de conversão do conhecimento, o que justifica o desenvolvimento das comunidades de prática.

Nesse contexto, Lesser e Everest (2001, p. 2), enfatizam que as comunidades de prática possuem importância estratégica que produz uma efetiva gestão do capital intelectual, a partir da identificação e o suporte da empresa para os grupos informais.

4.7. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Neste capítulo, apoiado no referencial teórico precedente, objetiva-se demonstrar a influência das práticas de gestão do capital do cliente como recurso estratégico na fidelização dos clientes da empresa pesquisada, atendendo ao objetivo de nº 3 desta pesquisa.

Para tanto, foram elaboradas categorias de análise no sentido de atentar para o nível de fidelidade que os cooperados da Sicredi se encontram, bem como os níveis de satisfação destes, uma vez que a satisfação é o mais importante precedente da fidelidade, e também as práticas referenciadas neste trabalho: a prática do conhecimento do cliente como recurso estratégico, a prática do marketing de relacionamento e a prática da orientação para o mercado no tocante às suas influências no sentido da fidelização dos cooperados da empresa pesquisada.

4.7.1. Nível de fidelidade dos clientes

Para avaliar e mensurar o nível de fidelidade dos clientes da Sicredi, o pesquisador embasou-se no modelo proposto por Oliver (1999), a partir de que este modelo é o mais aceito pelos pesquisadores da área (MCMULLAN e GILMORE, 2002).

De acordo com a proposição de Oliver (1999), podem existir diferentes tipos de lealdade, que variam de acordo com o contexto mercadológico pelo qual a empresa está inserida. Nesse sentido, a contribuição desse modelo é analisar em que níveis de fidelidade determinados grupos de clientes se encontram e assim, proporcionar para a empresa alternativas desta trazer ou não seus consumidores para níveis mais altos de fidelidade (MCMULLAN e GILMORE, 2002).

Nesse contexto, Oliver (1999), propõe que a lealdade apresenta uma escala de 4 fases: 1. lealdade cognitiva: forma de lealdade que reside nos aspectos da performance da marca; 2. lealdade afetiva: é direcionada para o gostar da marca; 3. lealdade conativa (cognitiva e afetiva) é uma forma de lealdade experimentada quando o consumidor se foca em querer recomprar a marca; 4. lealdade de ação: forma de lealdade que evidencia o comprometimento com a ação de recompra, nível este, considerado pelo autor, o mais alto nível de lealdade.

De acordo com Oliver (1999), a lealdade evolui dentro de um *continuum* destas quatro fases, sendo que os consumidores passam por uma série de estágios até atingir o nível mais alto de lealdade. Assim, a empresa é responsável pelo fornecimento de informações, através de ações de marketing, para fazer com que os consumidores atinjam níveis mais altos de lealdade.

Nesse contexto, procurou-se mensurar, através de entrevista e aplicação de questionários a um grupo de clientes da Sicredi, em que níveis de fidelidade estes se encontram. Para tanto, o pesquisador apoiou-se no modelo de medição de lealdade proposto por McMullan e Gilmore (2002), construído em escala Likert e embasado no modelo de Oliver (1999) de medição de lealdade.

Dos cooperados entrevistados, obtiveram-se as seguintes médias para cada nível de lealdade:

- Na fase de lealdade cognitiva, a média atingida foi de **4,17**;
- Na fase de lealdade afetiva, a média atingida foi de **4,50**;
- Na fase de lealdade conativa, a média atingida foi de **4,49**;
- Na fase da lealdade de ação, a média atingida foi de **4,45**;

A partir da análise destas médias, verificou-se que a lealdade afetiva atingiu a maior média do nível de lealdade da empresa, precedida da fase conativa, em 2º lugar. Em 3º lugar, verificou-se que determinado grupo de clientes atingiram o nível mais alto de lealdade, que de acordo com Oliver (1999) é a lealdade de ação e logo após, em 4º lugar, a fase de lealdade cognitiva, que segundo Oliver (1999), é o nível mais baixo de lealdade.

Vale ressaltar que as médias, em ambas as escalas de lealdade, se mantiveram altas, o que possibilita corroborar que os cooperados da Sicredi são na grande maioria leais a instituição.

Nesse sentido, a preocupação do pesquisador foi evidenciar, a partir da compilação destas médias, qual seria a média geral da fidelidade dos clientes da empresa pesquisada. Para tanto, todas as questões embasadas no modelo de McMullan e Gilmore (2002), foram compiladas e analisadas no intuito de verificar qual o nível médio da fidelidade dos cooperados da Sicredi. A média geral atingida foi de **4,40** pontos, o que possibilita interpretar que em nível geral, os cooperados da Sicredi são bastante fiéis a empresa, o que pode ser evidenciado de acordo com as tabelas e figuras abaixo:

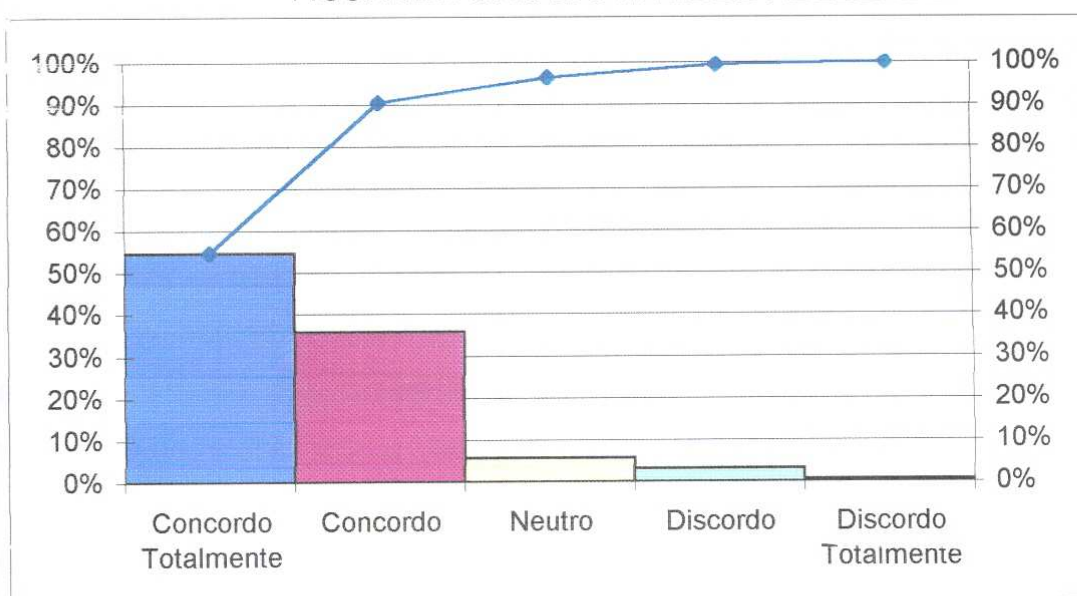
TABELA 9: COMPILAÇÃO DAS QUESTÕES:
VARIÁVEL FIDELIDADE

<i>Nível de fidelidade</i>	
Média	4,407083333
Erro padrão	0,016007239
Mediana	5
Moda	5
Desvio padrão	0,78419134
Variância da amostra	0,614956058
Curtose	2,670035503
Assimetria	-1,533465879
Intervalo	4
Mínimo	1
Máximo	5
Soma	10577
Contagem	2400
Nível de confiança(95,0%)	0,031389434

TABELA 10: FREQUÊNCIAS DO NÍVEL DE FIDELIDADE

	Freq	Proporção	Porc
Concordo Totalmente	1308	0,545	55%
Concordo	864	0,36	36%
Neutro	139	0,057916667	6%
Discordo	75	0,03125	3%
Discordo Totalmente	14	0,005833333	1%
	2400	1	100%

FIGURA 26: GRÁFICO NÍVEL DE FIDELIDADE



As questões elaboradas objetivando mensurar a lealdade dos clientes da Sicredi, assim como suas médias individuais e outros resumos estatísticos encontram-se no apêndice 4 deste trabalho.

4.7.2. Nível de satisfação dos clientes

Apoiado no referencial teórico precedente, verificou-se que um dos principais antecedentes da fidelidade é a satisfação.

De acordo com Newel (2000), a satisfação por si só não garante a fidelidade dos clientes, onde outros aspectos devem congrega o construto fidelidade. Oliver (1999), corrobora esta perspectiva, relatando que a simples satisfação por si só não garante a fidelização, porém é um passo necessário para que ela aconteça.

Nesse contexto, argumenta-se que a fidelização é construída de maneira total quando outros aspectos além da satisfação estão intrinsecamente envolvidos, como a determinação pessoal e a ligação social. Oliver (1999), observa que para a satisfação afetar a fidelização, esta deve ser freqüente e cumulativa, acrescentando ao processo influências do suporte social e comunitário na força individual da fidelidade.

Adicionalmente Whiteley (1996), observa que a satisfação dos clientes é uma estratégia para vencer, crescer e manter os clientes, sendo que a criação de competências do pessoal interno à organização é primordial para que a satisfação se desenvolva. Para tanto, essa meta exige um processo confiável e singular de interação com o cliente, executado por pessoas capazes de demonstrar habilidades de classe mundial no contato com o cliente.

A partir destas considerações, o pesquisador preocupou-se em mensurar o nível de satisfação dos cooperados da Sicredi, uma vez que a satisfação está intrinsecamente relacionada à fidelidade dos consumidores.

Para mensurar o nível de satisfação, foram aplicadas questões que tratam de evidenciar a variável satisfação, embasado em modelos de McKenna (1992) e Kotler (1998).

O resultado da análise do nível de satisfação atingiu a média de **4,34**, o que permite concluir que os cooperados da Sicredi, em sua grande maioria estão satisfeitos.

Vale ressaltar, que foi observado por parte do pesquisador que grande parte dos clientes durante as entrevistas demonstravam motivação em explicitar que a filosofia e cultura dominantes na Sicredi eram valorizar em primeiro lugar o cooperado.

As análises também permitiram concluir que de acordo com os cooperados, os produtos e serviços da instituição pesquisada na grande maioria ultrapassaram as suas expectativas, assim como a disponibilidade destes produtos e serviços de ordem superior valem a pena se comparados aos custos que os cooperados tem em negociar com a Sicredi.

As questões que se fizeram presentes para mensurar esta variável, assim como a geração do histograma, encontram-se no apêndice 4 deste trabalho.

4.7.3. A prática da utilização do conhecimento do cliente como recurso estratégico

Esta categoria visou explorar as influências da utilização do conhecimento do cliente como recurso estratégico na fidelização dos cooperados da instituição pesquisada.

A partir das considerações relativas ao conhecimento do cliente como recurso estratégico e, abarcando as prerrogativas de Sveiby (1998), Stewart (1998); Bontis (2001) e Edvinson e Malone (1998), enfatiza-se que empresas que conhecem intimamente seus clientes, e relevando que esses clientes constituem-se fontes de competências para as organizações, através do desenvolvimento de relações de aprendizado conjunto, possibilita a estas organizações o desenvolvimento de suas competências internas, no sentido de oferecer maior satisfação e conseqüentemente influenciar a fidelidade de seus consumidores.

Para tanto, procurou-se investigar, junto a amostra dos clientes, através da aplicação de questionários, construídos com base no modelo de medição do capital intelectual proposto por Bontis (2001), se o conhecimento do cliente constitui-se um recurso estratégico no sentido de influenciar sua própria fidelidade.

As questões que mensuraram esta variável atingiram a média de **4,18** pontos, o que permite corroborar a noção de que os clientes constituem-se particularmente recursos importantes no desenvolvimento das competências internas, voltadas a sua própria satisfação.

De acordo com os dados analisados, evidenciou-se que os clientes se sentem elementos especialmente importantes, uma vez que estes consideram-se elementos que podem contribuir para o desenvolvimento da Sicredi, através de críticas e sugestões que podem transformar-se em melhorias nos serviços prestados. A partir desta perspectiva, evidenciou-se que os clientes consideram-se recursos de aprendizado que possibilitam a Sicredi melhorar seus processos e assim, conseqüentemente aumentar sua lealdade a instituição em detrimento dos melhores serviços prestados.

As questões que se fizeram presentes para mensurar esta variável, assim como a geração do histograma, encontram-se no apêndice 4 deste trabalho.

4.7.4. A prática do marketing de relacionamento

Esta categoria visou explorar a prática do marketing de relacionamento e sua influência na fidelidade dos clientes da instituição pesquisada. Para tanto, o pesquisador apoiou-se nos referenciais teóricos precedentes para contextualizar essa variável, assim como interpretar seus resultados argüídos durante a pesquisa.

Conforme Kotler (1999), deve-se buscar através do marketing de relacionamento a retenção e fidelização dos clientes, pois a perda dos mesmos afeta os lucros da empresa. Nesse sentido, os seguintes resultados positivos na adoção de estratégias de marketing de relacionamento são: a maior qualidade de produtos e serviços, a maior satisfação do cliente, a lealdade e por conseqüência maior lucratividade (EVANS e LASKIN, 1994; BERRY, 1995).

Nesse contexto, procurou-se analisar se a prática do marketing de relacionamento influencia a fidelidade dos cooperados da Sicredi. Para tanto, esta análise embasou-se em avaliar as médias das questões elaboradas no sentido de evidenciar a utilização desta prática pela instituição pesquisada.

De acordo com o resultado desta análise, a média geral atingida foi de **4,36**, o que possibilita corroborar que a empresa desenvolve esta prática em suas atividades.

No intuito de explorar a influência do relacionamento na fidelidade dos cooperados, o pesquisador preocupou-se em analisar outras variáveis que poderiam repercutir na fidelidade dos consumidores.

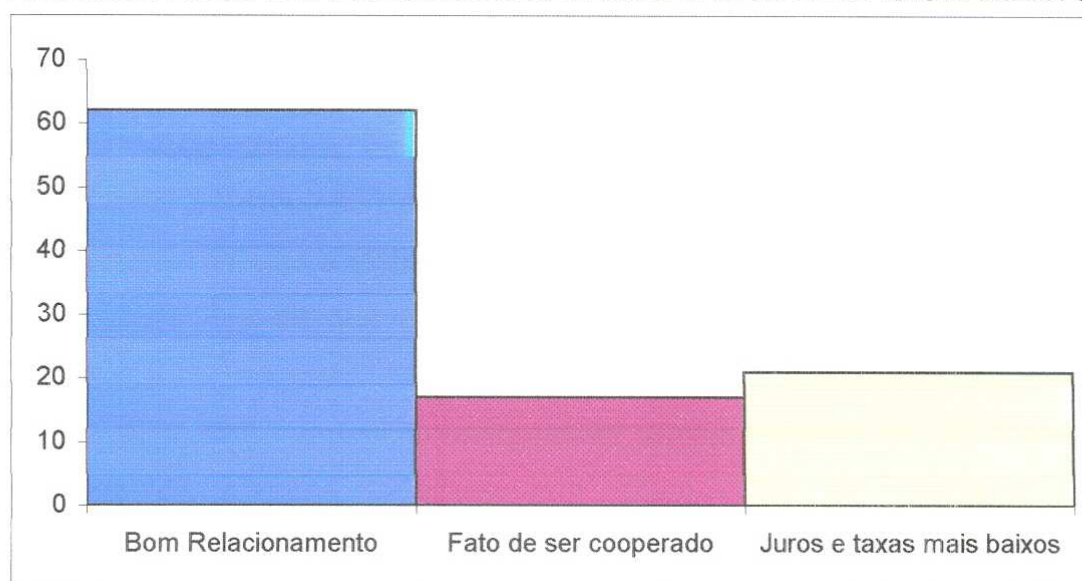
De acordo com o pesquisador, as principais variáveis que poderiam estar relacionadas com a fidelidade dos consumidores da empresa pesquisada também poderiam ser: os juros e taxas mais reduzidos, ou o fato de que os consumidores são fiéis em detrimento de estes serem cooperados ou então, o bom relacionamento que estes possuem com a Sicredi, no sentido das práticas que esta adota voltadas a qualidade, satisfação e confiança entregues aos clientes.

Dos entrevistados, 62% julgaram que o bom relacionamento é o elemento mais importante que os leva a continuar utilizando os serviços da Sicredi, como podemos evidenciar de acordo com a tabela e figura abaixo:

TABELA 11: FREQUÊNCIAS DA VARIÁVEL RELACIONAMENTO

MARKETING RELACIONAMENTO	Freq.	Prop.	Porc.
Bom Relacionamento	62	0,62	62%
Fato de ser cooperado	17	0,17	17%
Juros e taxas mais baixos	21	0,21	21%
Total	100	1	100%

FIGURA 27: GRÁFICO FREQUÊNCIAS MARKETING DE RELACIONAMENTO



4.7.5. A prática da orientação para o mercado

Esta categoria visou explorar as influências da prática da orientação para o mercado e sua influência na fidelização dos cooperados da instituição pesquisada.

Como abordado anteriormente neste trabalho, a orientação para o mercado se constitui uma prática que enfatiza o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem (SLATER e NARVER, 1995), assim como a geração de inteligência de mercado, relativa as necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

Nesse sentido, Day (2001) observa que esta prática torna-se viável uma vez que uma de suas contribuições volta-se a meta de estabelecimento de longa duração, fortes e duradouros. Para tanto, o autor enfatiza que três elementos devem se fazer presentes para que as empresas atinjam sua capacidade de compreender, atrair e reter clientes importantes e vencer de maneira sólida seu mercado.

De acordo com as entrevistas aplicadas aos clientes da Sicredi, conclui-se que a Sicredi possui uma orientação voltada ao mercado. As questões que mensuraram esta variável atingiram média geral de **4,37**, o que possibilita corroborar que a empresa tem adotado esta prática.

Durante a análise das respostas, foi explicitado que se a Sicredi continuar desenvolvendo uma cultura de orientada à satisfação dos cooperados, estes continuariam leais a instituição por muitos anos. Adicionalmente, evidenciou-se que os clientes consideram que a instituição os avalia como sendo parceiros do negócio, a partir da perspectiva de que estes são vistos como parceiros comuns a longo prazo.

Para avaliar esta variável, o pesquisador também utilizou-se da observação, uma vez que os clientes exteriorizavam informações de interesse para a corroboração desta variável. Um número expressivo do cooperados alegaram que a própria filosofia cooperativista abarcava os quesitos da orientação para o mercado, uma vez que o próprio planejamento estratégico da Sicredi e suas ações decorrentes eram aprovadas a partir do consenso dos próprios cooperados. No entanto, eles afirmavam que o elemento mais importante e que os levava a continuar leais a instituição, refere-se principalmente a cultura de bom relacionamento que os funcionários da Sicredi desenvolvem no sentido de entregar alta satisfação, incluindo a possibilidade que os clientes possuem de participar efetivamente, com críticas e sugestões, no desenvolvimento de melhores serviços a nível operacional das agências, e que, esta cultura de aprendizagem que existe de maneira deliberada dentro das agências é o fator preponderante da sua lealdade à Instituição Sicredi.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O caso da Cooperativa de Crédito Sicredi Cataratas do Iguaçu demonstrou a importância da incorporação do desenvolvimento de novas formas de relacionamento no sentido de ofertar mais valor aos clientes, objetivando influenciar sua lealdade.

Fica evidente que o desenvolvimento de relacionamentos mais próximos entre instituição e cooperados, proporcionados pela adoção de práticas que possibilitem um eficiente gerenciamento de ativos intelectuais, especificamente o capital do cliente, permite a empresa desenvolver uma maior base de conhecimento e dessa forma, utilizar este conhecimento de maneira a influenciar a lealdade de seus próprios cooperados. Essa lealdade por sua vez, permite à instituição aumentar cada vez mais sua base de conhecimentos estratégicos, o que a permite diferenciar-se dos demais concorrentes.

Dessa forma, pode-se legitimar durante o desenvolvimento da pesquisa, algumas características condizentes aos meios teóricos que tratam da gestão do capital do cliente evidenciadas durante a fase do levantamento bibliográfico, que prestam especial atenção à perspectiva de que o sentido da adequação das estratégias de marketing em ambientes dinâmicos, como no caso específico das instituições financeiras, deve enfatizar a construção da lealdade dos clientes, uma vez que índices de retenção podem criar enormes vantagens competitivas, a partir da perspectiva de que a lealdade dos clientes, resultado de estratégias de relacionamento, permitem à organização sustentar uma maior base de conhecimento dos clientes e, explorando esta base de conhecimento, a organização invariavelmente pode alcançar maiores vantagens associadas diretamente a maiores lucros e maior crescimento.

Para que o gerenciamento do capital do cliente possa ser concretizado, é necessário atentar para algumas práticas que possibilitem o eficiente gerenciamento deste ativo. Dessa forma, fica clara que a existência das práticas da utilização do cliente como recurso estratégico, o marketing de relacionamento e a orientação para o mercado na instituição pesquisada, são imprescindíveis no sentido de manter

e desenvolver relacionamentos com seus cooperados de maneira a gerar conhecimentos e influenciar sua lealdade.

O marketing de relacionamento é apontado como uma prática viável a ser implementada por organizações que se propõem ao enfrentamento dos desafios ambientais. No entanto, também pode ser observado que a intenção de adotar relações estratégicas e duradouras por parte das organizações, implica que estas reconheçam de que se deva buscar novas formas de comunicação para o estabelecimento duradouro com os clientes. Para tanto, a ênfase das organizações deve voltar-se no sentido de desenvolver processos de aprendizagem com os clientes, alinhado ao desenvolvimento de uma cultura empresarial com base na aceitação para o cliente.

Neste contexto, é observado que empresas que se dispõem a adotar estratégias de relacionamento devem desenvolver a noção de atentar para as variadas necessidades dos clientes, adicionando a cooperação entre os membros internos no sentido de atender estas necessidades, ou seja, a empresa deve orientar-se para o mercado.

Fica explícita que as interações com os cooperados dentro das agências são momentos importantes para a criação e desenvolvimento de relacionamentos. As agências investigadas na pesquisa demonstraram uma característica essencialmente especial, uma vez que estas são constantemente buscadas pelos cooperados, o que possibilita a oportunidade de estreitar laços com os mesmos.

Em todas as instituições pesquisadas, verificou-se que os gerentes e todo o quadro de colaboradores primam pela constante busca qualitativa da satisfação dos seus cooperados através do desenvolvimento de relacionamentos íntimos e individualizados. Dessa forma, evidenciou-se durante a pesquisa que os colaboradores aprendem com seus clientes e dessa forma os conhecem de maneira individualizada. Em contrapartida, os clientes julgam que esse conhecimento é um dos principais fatores que possibilita maior intimidade, produzindo mais confiança e influenciando sua lealdade à cooperativa.

A partir do desenvolvimento de relações de aprendizado com os clientes, as ações da empresa foram e são em grande parte conduzidas pelas necessidades dos

clientes, o que invariavelmente produz maiores níveis de satisfação, de comprometimento e de confiança entre as partes.

Atendendo ao objetivo geral da pesquisa, objetivou-se explorar se as práticas de marketing de relacionamento e orientação para o mercado possibilitaram a Sicredi influenciar a fidelidade de seus cooperados. No entanto, o trabalho de pesquisa teve por objetivo incorporar a perspectiva do conhecimento do cliente como recurso estratégico nos dois elementos já conhecidos do construto da fidelidade, ou seja, o marketing de relacionamento e a orientação para o mercado, adicionando o conhecimento do cliente como recurso estratégico, objetivando verificar se a convergência destas três práticas influenciaram a fidelização dos clientes da empresa pesquisada.

A prática da utilização do conhecimento do cliente como recurso estratégico é evidenciada durante a pesquisa, uma vez que a instituição presta especial importância da participação dos cooperados no desenvolvimento dos produtos e serviços da empresa e admite que estes possuem competências que possibilitam à Sicredi melhorar constantemente os serviços que executa, de maneira tal que a instituição se distingue dos concorrentes e aumenta sua influência na retenção de sua base de cooperados.

Esta perspectiva alinhou-se aos dados coletados junto aos cooperados, que consideraram-se recursos de aprendizado no sentido da Sicredi melhorar seus processos e por consequência, a partir destes melhores serviços prestados, manterem-se leais à instituição.

É possível afirmar que a adoção da prática do marketing de relacionamento por parte da Sicredi prioriza a construção de relacionamentos com seus cooperados, uma vez que foi observado que existe um esforço constante por parte da instituição em empenhar-se no sentido de tornar as interações com os cooperados informais, fator este que é uma das características importantes da Sicredi, que é a imagem desta organização possuir de ser “fácil de se fazer negócios”.

No mesmo sentido, procurou-se explorar na amostra dos cooperados se estes julgavam que a Sicredi priorizava o desenvolvimento dos relacionamentos para com estes. Através de observação criteriosa do pesquisador durante a realização da pesquisa, assim como o resultados dos dados obtidos nas entrevistas possibilitaram

observar que a prática do marketing de relacionamento alinhou-se aos resultados observados em relação aos clientes. Vale ressaltar que o nível de interatividade observado dentro das agências é bastante alto, o que influencia, sob a ótica do pesquisador, os níveis de satisfação dos cooperados.

A partir da observação do pesquisador em relação a interatividade e informalidade que ocorre durante o tempo que os cooperados encontram-se dentro das agências, uma vez que estas interações íntimas influenciam os níveis de satisfação, motivou o pesquisador explorar se outras variáveis, além das propostas para este trabalho, influenciavam a fidelidade dos clientes. Neste contexto, foi investigado, através da aplicação de questionários, três fatores julgados importantes e que poderiam ter influência nos níveis de lealdade dos cooperados: a eminência da filosofia cooperativista, o fato de a instituição ter suas tarifas mais reduzidas em relação aos outros bancos e a variável relacionamento explorada neste trabalho. Concluiu-se que o relacionamento íntimo e individualizado foi o elemento mais importante que influencia os cooperados a continuar operando com a Sicredi e que esta estratégia de relacionamento somente pode ser desenvolvida se houver relações de sinergia que enfatizem a troca de conhecimentos entre as partes, alinhando-se assim a perspectiva da gestão do capital do cliente.

Vale ressaltar que todos os entrevistados julgaram importante o quesito cooperativismo, uma vez que os cooperados legitimaram que esta forma de sociedade prioriza a ajuda mútua através da cooperação e da parceria, um dos fatores que influencia sua lealdade à instituição Sicredi.

A prática da orientação para o mercado, alinhada à perspectiva da gestão do capital do cliente também pode ser evidenciada na pesquisa, uma vez que a partir da análise dos dados coletados na instituição e a observação do pesquisador, foi possível determinar que a Sicredi desenvolve uma cultura de comunidade entre os grupos internos e externos, enfatizando o aprendizado através da formação explícita de comunidades de prática, no sentido de criar valores superiores numa busca contínua para com seus cooperados. Os cooperados compartilharam de visão semelhante, uma vez que uma das maiores médias atingidas objetivou avaliar se a prática de orientação para o mercado influenciava à fidelidade dos clientes à instituição. Nesse sentido, observou-se que se a Sicredi manter sua filosofia de

ênfatizar uma cultura orientada para a satisfação dos seus cooperados, grande parte destes afirmaram que continuariam clientes da Sicredi por muitos anos.

Vale destacar que a pesquisa ainda permitiu observar que a aproximação da instituição com seus cooperados produz reflexos positivos no que concerne o desenvolvimento da imagem da empresa perante a comunidade a qual está inserida, produzindo diferenciais difíceis de serem apropriados pela concorrência, uma vez que grande parte dos entrevistados admitiram que são eles próprios que acabam tornando-se agentes multiplicadores da marca e dos bons serviços prestados pela instituição, justificando que essa motivação de propagar a imagem da instituição somente se dá em função da aproximação co-existente entre as partes, o que influencia positivamente a confiança de futuros clientes pela instituição. Novamente, esta perspectiva nos permite interpretar que os clientes, através da disseminação de suas competências, tanto internamente como externamente, produzem recursos de valor para as empresas.

Finalmente, a pesquisa permitiu concluir que todas as práticas referenciadas neste trabalho influenciaram a fidelidade dos cooperados da Sicredi. Neste caso, vale ressaltar que todos os resultados alinharam-se a perspectiva de que o capital do cliente somente se desenvolve se existir uma relação sinérgica de parceria entre o capital humano e o capital estrutural no sentido de reforço mútuo, a partir de propósitos compartilhados, processo este que possibilita a organização se diferenciar e influenciar positivamente a fidelidade de seus cooperados.

Este trabalho nos permitiu gerar algumas recomendações, que a partir da pesquisa realizada na instituição foram latentes:

1ª - Aprofundar os estudos da teoria do capital do cliente alinhada nas análises da teoria da empresa baseada em recursos, no sentido de suportar o melhor desenvolvimento e aproveitamento destes recursos;

2ª - A realização de um estudo comparativo com outras instituições bancárias, para verificar se as conclusões geradas nesta pesquisa são válidas;

3ª Aprofundar os estudos tratando da influência da cultura no desenvolvimento do conhecimento organizacional;

4ª Aprofundar os estudos da gestão do capital do cliente no sentido da geração de vantagens competitivas;

5ª Aprofundar os estudos da influência das práticas de gestão do capital do cliente, tendo o cliente como foco central, e adoção destas práticas de maneira estruturadas e nesta linha, verificar se estas práticas podem habilitar a emergência de novas visões estratégicas.

6ª Aprofundar os estudos que tratam sobre comportamento do consumidor, procurando explorar a perspectiva da gestão de ativos intelectuais, especificamente a gestão do capital do cliente no que concerne o desenvolvimento de construtos já conhecidos: comprometimento, satisfação, confiança e lealdade em trocas relacionais.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1980.

ANSOFF, I. H. **Corporate Strategy**: analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANDRADE, Arnaldo R. A formulação de estratégias a partir da teoria de recursos e capacidades. **Revista de Negócios**, v. 2 – nº 3, 1997.

BARNES, James G.; HOWLETT, Darrin M. Predictors of equity in relationships between financial services providers and retail customers. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, nº 1, p. 15-23, 1998.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, nº 1, 99-120, 1991.

_____. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: SHRIVASTRAVA, P; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in Strategic Management**. Greenwich: Jai Press, 1992.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 (1977) Ed. 2000.

BERRY, L. Relationships Marketing: emerging perspectives in services marketing. **American Marketing Association**, Chicago: 1983.

_____. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 23, nº4, p. 236-245, 1995.

BEJOU, David; ENNEW, Christine T.; PALMER, Adrian. Trust, ethics and relationship satisfaction. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, nº 4, p. 170-175, 1998.

BLACK, J.A.; BOAL, K.B. Strategic Resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, 131-148, 1994.

BONTIS, Nick. **Managing Organizational Knowledge by diagnosing intellectual capital**: framing and advancing the state of the field, 2001. Disponível em <<http://www.mcmaster.ca>> acesso em: 05 de outubro de 2003.

_____. **Intellectual Capital Questionnaire**. Institute for Intellectual Capital Research, 2001. Disponível em <<http://www.mcmaster.ca>> acesso em: 05 de outubro de 2003.

BRETZKE, Miriam. **O marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real**: integração entre tecnologia da informação e marketing. Dissertação apresentada ao curso de Pós-graduação da EAESP/FGV. São Paulo, 1999.

_____. **Sistema de fidelização**: como encantar seu cliente, 2002. Disponível em <<http://www.bretzke-marketing.com.br>> acesso em 16/04/2003.

BRETZKE, M.; RIBEIRO, Á. H.; DOURADO, Y. **Marketing de Relacionamento**: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro, 1998. Disponível em <http://www.brzart_finmkrBalas.doc> acesso em: 20 de novembro de 2003.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet *banking* no Brasil. In: **ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**. Anpad: 2002.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CAVES, R.; PORTER, M. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **Quarterly Journal of Economics**. v. 91, p. 241-262, 1977.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA NETO, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Altas, 1994.

CIN. **The knowledge Paradox**: how to manage your most strategic asset. USA: San Francisco, CA: CIN, 2000. [On Line], www.cin.ctp.com

COLLINS, David, J.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Competindo com base em recursos**. Harward Business Review. In. Estratégia Corporativa. Rio de Janeiro: Campus, 2.000.

CURRY, Jay. **O cliente, capital da empresa**. São Paulo: Nobel, 1999.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. Human Capital. **Management Review**, v. 88 Issue 11, p. 37 - 42. Dec/1999.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. Continuous learning about markets. **California Management Review**. Summer, 1994. p. 9-31.

_____. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**, v.58, October 1994, p.37-52.

DESHPANDÉ, Rohit; WEBSTER, Frederick E. Jr.. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v.53, January 1989, p.3-15.

DUFFY, Jan. Customers are the engines of growth. **ARMA International**, 1999.

DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. A. A communication-based marketing model for managing relationships. **Journal of Marketing**, v. 62, 1998.

DIERICKX, Ingemar & COOL, Karel. Asset Stock accumulation and sustainability os competitive advantage. **Management Science**. v. 35, nº 12 p. 1504 – 1513, 1989.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

EDVINSON, Leif; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**: Descobrimdo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EVANS, J.R.; LASKIN, R.L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**, v. 23: 1994.

EUROFORUM. Projeto Intelecto: Medição do capital Intelectual. **Euroforum**, Madrid, 1998.

GADE, C. **Psicologia do Consumidor e da Propaganda**. São Paulo: EPU, 1998.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, Jul./Aug. 1993.

GLAZER, Rashi. Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as asset. **Journal of Marketing**, vol. 55, p. 1-19, 1991.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**. Spring, p. 114-135, 1991.

GRAEFF, A.; MANARIN, A. Viabilidade da implantação do sistema de auto-atendimento na Sicredi. Monografia de graduação apresentada na Unioeste – núcleo universitário de Medianeira, 2003.

GREENE, Patricia G.; BRUSH, Candida G.; BROWN, Terrence E. Resources in small firms: an exploratory study. **Journal of Small Business Strategy**. Spring, p. 25-40, 1999.

GHEMAWAT, Pankaj. Vantagem Sustentável. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOSLING, M. GONÇALVES, C. A. Estratégias de relacionamento em bancos: um estudo empírico. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anpad: 2002.

GHEMAWAT, P. ; PISANO, G. P. Construindo e sustentando o sucesso. In: GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e os cenários dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GUMMERSON, Evert. Implementation requires a relationship marketing paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 26, p. 240-250, 1998.

HITT, M. A.; KEATS, B.W.; DEMARIE, S.M. Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21 century. **Academic of Management Executive**, v. 12, 4, p. 22-42, 1998.

HUNT, Shelby; LAMBE, C. Jay. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. **International Journal of Management Reviews**. Vol. 2, Issue 1, pp. 17-43, 2000.

SAINT-ONGE, H. Building the intellectual capital of the organization. Apresentação para a 1990 **Strategic Management Conference at Conference Board**. Nova York, 18 de Janeiro de 1996.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa** – Instituto Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

ITAMI, H. Mobilizing intangible assets. Cambridge, MA: **Harvard University Press**, 218-226, 1987.

_____. Los activos invisibles. In: CAMPBELL, A. E LUCHS, K. S. **Sinergia estratégica**. Bilbao: Deusto, 1994.

HITT, M. A.; IRELAND, D. The essence of strategic leadership: managing human and social capital. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, summer, 2002.

JONES, T.; SASSER, Jr. W. E. Why satisfied customers defect? **Harvard Business Review**. V. 73, 88-99, 1995.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998;

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. **Organization Science**, vol. 3, p. 383-397, 1992.

KOHLI, Ajay K. & JAWORSKI, Bernard J.. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, v.54, April 1990, p.1-18.

KLEIN, D. A.; PRUSAK, L. **Characterizing Capital Intellectual**. The Ernst & Young Center for Business Innovation, 1994.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LESSER, E.; EVEREST, K. Communities of practice: making the most of intellectual capital. **Ivey Business Journal**, v. 65, nº 4, 2001.

MARTI, J. M. V. **Teoria de la estratégia**: relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva, 2001. Disponível em http://www.santpau.es/santpau/hospital/docs_forum/forum_016.ppt

MEUTER, M.; OSTROM, A.; ROUNDTREE, R.; BITNER, M. J. Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. **Journal of Marketing**, vol. 64, p. 50-64, july, 2000.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: 3ª ed. Bookman, 2001.

MCMULLAN, Rosalind; GILMORE, Audrey. The conceptual development of customer loyalty measurement: a proposed scale. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, vol. 11, 3 230-243, 2002.

MEINEN, Enio. **As sociedades cooperativas na Constituição Federal**. In: DOMINGUES, Jane A. S. Aspectos jurídicos do cooperativismo. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 2002.

_____. **Cooperativas de crédito no direito brasileiro**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzatto, 2002.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, 20-38, 1994.

MEUTER, M. L. et al. Self Service technologies: understanding customer satisfaction with technology-base services encounters. **Journal of Marketing**, New York, v. 64, p. 50-64, 2000.

NARVER, John C. & SLATER, Stanley F.. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v.54, October 1990, p.20-35.

NIESEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Moacir de Miranda Oliveira Jr. Competências essenciais e conhecimento na empresa.In: FLEURY, M.T.L; OLIVEIRA JR., M.M. **Gestão estratégica do conhecimento**: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: ATLAS, 2001.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: McGraw Hill, 1997.

_____. Whence customer loyalty. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 33-44, 1999.

OLIVER, Richard L. Whence customer loyalty. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 33-44, 1999.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. New York: FREE PRESS, 1980.

_____, Michael E. **Competitive Advantage**. New York: FREE PRESS, 1985.

PORTER, Michael E. **Competição On Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PRAHALAD C.K.; HAMEL G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 41, 13-29, 1990.

PRUSAK, L., COHEN, D. How to invest in social capital. **Harvard Business Review**, 79(6), 86-93, 2001.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **Co-opting Customer Competence**. Harvard Business Review on Customer Relationship Management, 2002.

PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. **Journal of the Academy Science**, Thousand Oaks, v. 28, n. 1, p. 168-174, 2000.

PEPPERS AND ROGERS DO BRASIL. **CRM SERIES – MARKETING 1 to 1**. Um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management. Artigo publicado por Peppers and Rogers Group do Brasil. Rio de Janeiro: 2000.

QUANDT, C. Impactos da implantação do processo de gestão do conhecimento na estruturação dos sistemas de informações gerenciais. In: **Anais do Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento – ISKM 2001**. Curitiba: PUCPR, 2001.

QUINN, J. Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Managing Professional Intellect, in: **Harvard Business Review on Knowledge Management**. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.

RIBEIRO, Áurea H. P.; GRISI, Celso C. H. A organização orientada para aprendizagem em relacionamento cooperativos. Outubro, 2002.

RUMELT, Richard P. Towards a strategic theory of the firm. In: R. Lamb ed. **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, p. 556-570, 1984.

RUST, T.R.; ZEITHAML, V.A; LEMON, K.N. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROSA, F.; KAMAKURA, W.A. Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de cliente em bancos: um estudo em nível de indivíduo. In:

ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anpad: 2002.

ROCHA, ANGELLA. **Manual de Marketing para Microfinanças**: Programa de Desenvolvimento Institucional. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

REICHELDT, Frederick F. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SMITH, Peter A.C.. Systemic Knowledge Management: Managing Organizational Assets For Competitive Advantage. **Journal of Systemic Knowledge Management**. Ontario, April, 1998.

SLATER, F. Stanley.; & NARVER John C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, July, v. 59. 1995. p. 63-74.

SHETH, Jagdish. Relationship Marketing: a customer perspective. Relationship Marketing Conference, Marketing Science Institute, Cambridge, MA. in: CRAVENS, D. W e PIERCY, N. F. Relationship marketing and collaborative network in service organizations. **International Journal of Service Industry Management**. v.5. n.5, 1994 p.39-53.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STALK, G., EVANS, P., E SHULMAN, L.E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, mar/april, 1992.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SICREDI. **2º Workshop de planejamento estratégico 2003-2005**. Porto Alegre, 2003.

SICREDI. **Planejamento estratégico 2003-2005**. Porto Alegre, 2003.

SICREDI. **Revista do Relatório e Balanço 2003**, 2003.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; FAHEY, Liam; CHRISTENSEN, H. Kurt. The resource-based view and marketing: the role market-base assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 27 (2001) 777-802.

STEWART, Thomas A . **Capital intelectual**. A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 7ª ed, 2000.

SUNKULA, James M. Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**, v. 58. Jan., 1994, p. 35-45.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativas em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TEECE, David J. Technological Change and the Nature of the Firm, In: G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, e L. Soete. **Technical Change and Economic Theory**, London: Frances Pinter, 1998.

TOMIUCK, D. PINSONNEAULT, A. Customer Loyalty and eletronic-banking: a conceptual framework. **Journal of Global Information Management**, Hersey, v. 9, n.3, p. 4-14, 2001.

TOFFLER, A. **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

TREACY, Michael, WIERSEMA, Fred. Customer intimacy and others values disciplines. **Harvard Business Review**, 1993, p. 84-93.

VALENTE, Thais R. G. **Marketing de relacionamento e CRM: uma análise da gestão de clientes no setor financeiro.**

[Online], http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_thais%20valente.pdf

VON KROGH, G.; ROOS J. A. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Organizational Dynamics Review**, v. 24, nº 3, p. 56-76, 1995.

WHITELEY, Richard C. **Crescimento orientado para o cliente: cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, vol. 5, 171-180, 1984.

WIERSEMA, Fred. **Intimidade com o cliente.** Rio de Janeiro: Campus. cap. 2,3,7. , 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____ **Case Study Research: design and methods.** Beverly Hills: Sage Publications, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Modelo de questionário para aplicação aos colaboradores ligados ao processo de atendimento ao cliente da instituição pesquisada.

APÊNDICE 2 – Modelo de questionário para aplicação ao grupo de clientes da instituição pesquisada.

APÊNDICE 3 – Tabelas das respostas dos questionários, análise estatística e histogramas das variáveis analíticas em estudo do grupo de colaboradores ligados ao processo de atendimento ao cliente da instituição pesquisada.

APÊNDICE 4 – Tabelas das respostas, análise estatística e histogramas das variáveis analíticas em estudo do grupo de clientes da instituição pesquisada.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO GRUPO DE COLABORADORES

Prezado participante:

Este questionário faz parte de uma pesquisa para a elaboração de uma dissertação de Mestrado do Programa de Mestrado em Administração Estratégica da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

O tema abordado para a dissertação trata de aspectos estratégicos e mercadológicos relacionados à vossa organização, de interesse acadêmico-científico, embora possa vir a colaborar no desenvolvimento futuro de vossa instituição.

Certo de sua compreensão solicito a presteza de que as respostas contidas neste documento sejam todas respondidas com empenho. Para sua comodidade, às questões foram elaboradas de forma a proporcionarem rapidez nas respostas. Nas questões afirmativas em formato de escala Likert, de 1 a 5, marque com X o número que corresponde a sua opinião.

As informações obtidas a partir das respostas dos questionários são absolutamente confidenciais e de interesse puramente acadêmico-científico, portanto, não necessário à identificação com o seu nome.

Cargo: _____

Função: _____

Unidade/Cidade _____

- 1- Dentre as alternativas abaixo, qual é a que exprime sua opinião sobre o significado de capital do cliente? (Marque com X apenas uma alternativa)

- ☐ é o valor monetário que o cliente possui investido dentro da organização;
- ☐ refere-se ao volume de investimentos que o cliente realiza com a organização;
- ☐ refere-se aos bens cadastrados inerentes aos clientes em nossa base de dados;
- ☐ refere-se aos relacionamentos contínuos que a empresa desenvolve com sua atual base de clientes; pode ser considerado o mais valioso ativo de nossa organização.

2- De acordo com sua visão, qual destes recursos você julga ser o mais importante para desenvolver o capital do cliente na Sicredi? (Marque com X apenas uma alternativa)

- 1 ☐ recursos financeiros (fluxo de caixa, liquidez, etc)
- 2 ☐ recursos físicos (instalações, máquinas e equipamentos)
- 3 ☐ capital estrutural (equipamentos que dão suporte a permanente troca de informações)
- 4 ☐ recursos humanos (habilidades do capital humano – pessoas qualificadas, gerentes, força de vendas, etc.)
- 5 ☐ recursos organizacionais (cultura corporativa, sistema de controle de qualidade, etc.)
- 6 ☐ recursos intangíveis (reputação, nome da marca, confiança do mercado, conhecimento corporativo, *know-how* técnico, relacionamentos com os clientes de modo a desenvolver um processo de aprendizagem conjunta).

3- De acordo com minha visão, o cliente faz parte da cadeia de aprimoramento dos serviços prestados pela nossa instituição.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

4- Na minha opinião, o cliente se constitui um recurso estratégico de relacionamento propagador da imagem da instituição e de transferência de prestígio para outros possíveis novos clientes.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

5- Conhecendo intimamente os clientes, posso concentrar minhas habilidades e competências mais valiosas em projetos e serviços mais adequados aos clientes, o que será benéfico tanto para o cliente quanto para a empresa.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

6- O conhecimento referente aos clientes encontra-se armazenado na minha cabeça e quando necessário, eu compartilho esses conhecimentos com toda a equipe de trabalho.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

7- A nossa organização possui a consciência de que o cliente, apesar da característica da externalidade, possui competências que possibilitam a organização melhorias constantes nos serviços que executa, de maneira com que nossa empresa distinga-se dos concorrentes e retenha nossos clientes.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

8- Na minha opinião, existe em nossa organização um constante processo de troca de informações, entre clientes e empresa, o que nos possibilita conhecer melhor nossos clientes e também que nossos clientes nos conheçam, o que julgo ser um recurso imprescindível para manter e desenvolver nossa base de clientes.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

9- As informações geradas pelos clientes, organizadas e compartilhadas pela organização constituem-se recursos de conhecimento estratégicos, na medida em que estas possam orientar o desenvolvimento de produtos e serviços e estabelecer alguma nova forma de relacionamento, de venda e de parceria.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

10- De acordo com meu entendimento, o compartilhamento de informações entre clientes e empresa é um dos fatores imprescindíveis para o desenvolvimento das relações de parceria do Sicredi perante seus clientes.

<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	2	3	4	5

11 – Eu julgo que o uso de informações vindas dos clientes possibilita-nos oferecer um serviço vital ao cliente através do conhecimento íntimo e individual de suas de suas reais necessidades, fator este que nos possibilita melhorar ainda mais nossos serviços prestados dificultando a escolha de uma outra instituição bancária.

<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	2	3	4	5

12- Na minha visão, os clientes oferecem indiretamente treinamento aos funcionários e incentivam o desenvolvimento das competências dos funcionários com suas exigências, sendo que eu tenho consciência destes fatores e procuro desenvolver uma relação de parceria para que ambos se desenvolvam.

<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	2	3	4	5

13- De acordo com meu ponto de vista, a Sicredi é uma instituição que estimula o trabalho em equipe, o desenvolvimento de comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizado, fatores estes que nos possibilitam manter e aumentar nossa base de clientes, e eu julgo-me ser um componente imprescindível para que esse processo ocorra.

<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	2	3	4	5

18- De acordo com minha visão, os clientes possuem conhecimentos que nos permitem melhorar continuamente nossos serviços prestados sendo que a partir desta perspectiva nossa organização propõe grandes idéias com os clientes constantemente.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

19- As informações referentes aos clientes são disseminadas pessoalmente, através da exteriorização destas no grupo de trabalho em conversas informais.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

20 - De acordo com minha opinião, os indivíduos internos e externos à organização aprendem uns com os outros, sendo os clientes muitas vezes acabam exteriorizando informações importantes para que eu continuamente me desenvolva no sentido de melhorar meus serviços prestados dentro da instituição.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

21- Nós envolvemos os clientes desde o início do ciclo de elaboração de um novo produto o serviço.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

22- Julgo que existe um esforço constante da organização no sentido desta empenhar-se ativamente em tornar as interações entre empresa e cliente informais, fator este que cria uma imagem de organização "fácil de fazer negócios."

Discordo	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo
totalmente				totalmente
1	2	3	4	5

23- É prioridade da gerência dar atenção aos clientes e concorrentes. Eles programam visitas regulares e solicitam ativamente *feedback* dos clientes.

Discordo	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo
totalmente				totalmente
1	2	3	4	5

24- Todos nós damos ênfase na construção de relacionamentos com os clientes a longo prazo.

Discordo	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo
totalmente				totalmente
1	2	3	4	5

25- Nós utilizamos as reclamações de clientes como oportunidade de aprender.

Discordo	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo
totalmente				totalmente
1	2	3	4	5

26- De acordo com os critérios abaixo e com o objetivo de identificar algumas das práticas estruturadas e não estruturadas de Gestão do Capital do Cliente utilizadas pela organização, marque com X em apenas um dos espaços de cada item, quais são as metodologias que você julga ser a mais utilizada em sua organização para identificar, diferenciar, interagir e personalizar o relacionamento com nossos clientes.

TABELA 2.15: ESTRUTURAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO
CLIENTE

	Práticas estruturadas (1)	Práticas não estruturadas (2)
IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE	O cliente é identificado através de registros dos dados cadastrais do cliente em base de dados.	Os colaboradores conhecem o cliente pessoalmente.
DIFERENCIAÇÃO DO CLIENTE	O cliente é diferenciado pelo histórico das reclamações / indicadores de satisfação armazenados em rotinas ou base de dados.	Os clientes são diferenciados pelo fato dos colaboradores reconhecerem pessoalmente o cliente satisfeito ou não pelo tempo de relação e pelas prerrogativas de insatisfação ou satisfação.
	O cliente é diferenciado pelo histórico de duração média do relacionamento com o cliente em base de dados.	O cliente é diferenciado com base em suposições e lembranças.
	O cliente é diferenciado pelo seu valor estratégico: os clientes são segmentados em base de dados de acordo com seu grau de influência estratégica.	O cliente é tacitamente conhecido pelos colaboradores através de seu potencial ou não de proporcionar o desenvolvimento de competências ou da reputação da empresa em relação a possíveis novos clientes.
	Potencial de crescimento: base de dados com registros de bens potenciais de aumento de liquidez.	Os clientes são identificados pela percepção que os colaboradores possuem em relação aos seus negócios para determinar seu potencial de crescimento.

	O cliente é Diferenciado por necessidade		Os colaboradores conhecem tacitamente o cliente e personalizam o atendimento de acordo com suas necessidades.	
INTERAÇÃO DO CLIENTE	A interação com o cliente ocorre através de processos de aprendizagem – canais de comunicação, correio eletrônico e outros meios eletrônicos.		A interação com o cliente é pessoal - Ambos aprendem um com os outros tacitamente ou através de reuniões informais.	
PERSONALIZAÇÃO DO CLIENTE	Personalização dos serviços através de sistemas informatizados – WEB, etc.		A personalização do cliente ocorre em função do grau de intimidade pessoal, tacitamente.	

FONTE: Elaborado pelo autor

27- Nossa organização nutre o desenvolvimento de relações internas entre os vários grupos.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

28- Nosso conhecimento sobre os concorrentes é completo e possibilita-nos melhorar o atendimento ao cliente.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

29- A mentalidade predominante em nossa organização é a de que os clientes são vistos como parceiros e ativos de negócios a serem gerenciados para a obtenção de lucro a longo prazo.

<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	2	3	4	5

30- A estratégia da Sicredi é voltada para o conhecimento do mercado, através de uma profunda compreensão comum dos critérios de valor para o cliente, as fontes de lucros e o comportamento da concorrência.

<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	2	3	4	5

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO GRUPO DE CLIENTES

Caro participante: As informações obtidas a partir das respostas dos questionários são absolutamente confidenciais e de interesse acadêmico-científico sendo, portanto, não necessário à identificação de seu nome.

1- Profissão_____

2- Idade_____

3- Tipo de culturas que produz

- ☐ soja
- ☐ milho
- ☐ trigo
- ☐ hortifrutigranjeiros
- ☐ suínos
- ☐ aves de corte
- ☐ atividade leiteira

4- Dentre alguns dos produtos e serviços que a Sicredi lhe oferece relacionados abaixo complete, de acordo com as opções abaixo, quais destes produtos e serviços você comumente utiliza:

- ☐ Depósito à vista
- ☐ Fundos de investimento financeiro (Sicredi FIF Invest, Invest Plus, Fundo Misto)
- ☐ Cheque Especial
- ☐ Cartão de Crédito
- ☐ Crédito Pessoal
- ☐ Capital de Giro
- ☐ Crédito Rural (Comercialização, Custeio, Investimento)
- ☐ Seguros (Empresarial, Automóveis, Rural, Residencial, Riscos Diversos)
- ☐ Recebimentos (Água, luz e telefone)
- ☐ Débito em conta corrente

5- C Eu entendo bem as características e métodos de trabalho da Sicredi o bastante para avaliar estas em comparação a outras instituições financeiras.

<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	2	3	4	5

6- C Para mim é importante que ao escolher uma instituição de crédito, eu faça a escolha certa da instituição.

<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	2	3	4	5

7- C A Sicredi é uma instituição que me interessa em conhecer.

<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	2	3	4	5

8- C Ao decidir por uma instituição financeira, o critério que eu menos relevo são as tarifas, sendo que eu não estou interessado em pechinchar.

<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	2	3	4	5

9- C A Sicredi tem equipamentos atualizados.

<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	2	3	4	5

10- C As instalações da Sicredi são visualmente atraentes.

<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	2	3	4	5

11- A. A Sicredi é exatamente o que eu preciso de uma instituição financeira.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

12- A. A Sicredi como escolha de uma instituição financeira não surtiu para mim o efeito como eu pensei que iria surtir.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

13- AC Se eu pudesse escolher de novo, eu iria escolher uma instituição alternativa em vez da Sicredi.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

14- CO Eu realmente gosto de trabalhar com a Sicredi.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

15- A Não se deveria esperar que instituições de crédito dessem atenção individual aos clientes.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

16- A A Sicredi é uma instituição financeira pela qual eu poderia falar bem dela por muitos anos.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

17- A Eu tenho preferência pela Sicredi nesta localidade.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

18- CO Eu iria tentar escolher uma instituição alternativa se esta fosse 10% menos cara que a Sicredi.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

19- CO Eu iria tentar uma instituição alternativa se esta outra instituição me oferecesse melhores instalações se comparadas as da Sicredi.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

20- CO Eu mudaria de instituição financeira se o pessoal desta fosse mais amigável que o pessoal da Sicredi.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

21- AC Quando eu enxergo outra instituição financeira um pouco diferente da Sicredi, eu vou correndo investigar suas propostas.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

22- AC Eu geralmente sempre uso a mesma instituição financeira dentro da minha localidade.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

23- A Ser cliente da Sicredi diz e tem muito a ver com quem eu sou.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

24- CO Eu me preocupo com o destino da Sicredi.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

25- CO Eu me considero bastante fiel/leal a Sicredi.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

26- AC Quando eu vou a uma outra instituição financeira pedir empréstimo eu acho mais seguro escolher opções com os quais estou mais familiarizado.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

27- AC Se eu gosto de uma instituição financeira, eu raramente mudo para tentar algo diferente.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

28- AC Eu fico entediado em negociar com a mesma instituição financeira, mesmo que esta seja boa.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

29- Os produtos e serviços da Sicredi me satisfazem sempre.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

30- A Sicredi me oferece serviços que ultrapassam minhas expectativas.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

31- Os produtos e serviços que a Sicredi me oferecem valem a pena se comparados aos custos que eu tenho em negociar com esta instituição.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

32- A Sicredi, como uma Cooperativa de Crédito, possui a característica de me permitir colaborar nas decisões que ela toma e sendo assim, me considero uma pessoa que pode contribuir para o desenvolvimento do Sicredi, através de críticas e sugestões, sendo que estas sugestões podem transformar-se em melhorias na prestação dos serviços, um dos fatores que contribuem para minha lealdade a esta Cooperativa de Crédito.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

33- De acordo com minha visão, a Sicredi possui a consciência de que sou um elemento fundamental no desenvolvimento da marca do Sicredi perante a comunidade.

<i>Discordo</i> <i>totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i> <i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

34- Eu me considero um recurso de aprendizado que possibilita a Sicredi melhorar seus processos e assim, conseqüentemente aumentar minha lealdade à instituição em detrimento dos melhores serviços prestados.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

35- A Sicredi disponibiliza os serviços que eu necessito.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

36- Dou atenção com freqüência às informações que a Sicredi envia para mim.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

37- A Sicredi tem muitas informações a meu respeito.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

38- Dentre as alternativas abaixo, qual fator eu julgo ser o mais importante e que me leva a continuar utilizando os serviços da Sicredi.

- 1 ☐ Juros e taxas mais baixos.
- 2 ☐ O fato de eu ser cooperado.
- 3 ☐ O bom relacionamento que possuo com a Sicredi (satisfação, qualidade, confiança) que esta adota no sentido de satisfazer minhas necessidades.

39- Se a Sicredi continuar desenvolvendo uma cultura orientada para a satisfação dos clientes, sem dúvida continuarei cliente da Sicredi por muitos anos.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

40- Na minha visão, o processo de planejamento estratégico da Sicredi é um processo cooperativo que dá importância à criação de estratégias integradas as necessidades comuns, ou seja, tanto da empresa quanto dos cooperados.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5

41- Na Sicredi, os clientes são vistos como parceiros de negócios com interesses comuns a longo prazo.

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>totalmente</i>				<i>totalmente</i>
1	2	3	4	5



APÊNDICE 3

TABELAS DAS RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS – GRUPO DE COLABORADORES

- DA IDENTIFICAÇÃO DO SIGNIFICADO DE CAPITAL DO CLIENTE POR PARTE DO QUADRO FUNCIONAL DA SICREDI.

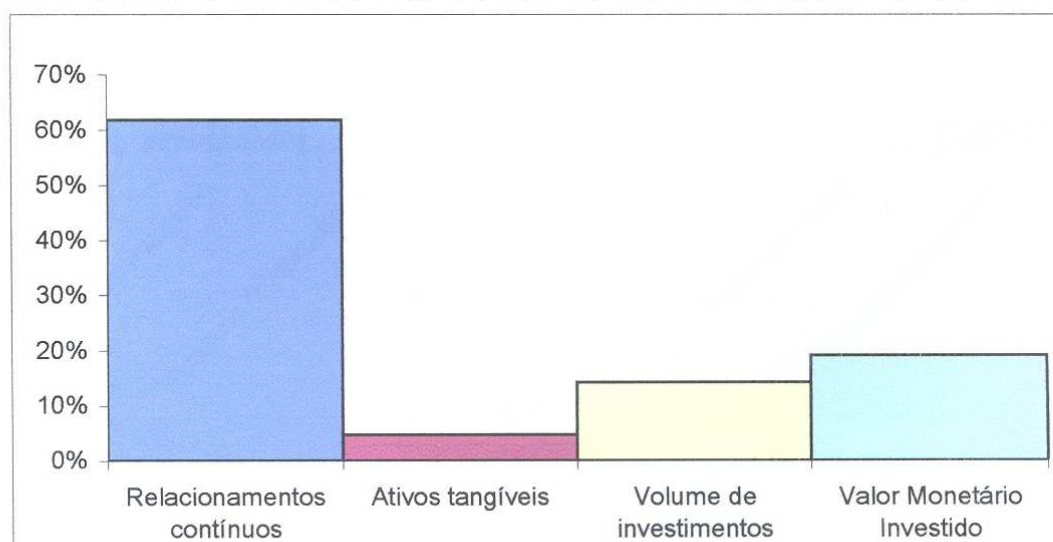
Questão 1: Dentre as alternativas abaixo, qual é a que exprime sua opinião sobre o significado de capital do cliente?

Resposta, conforme tabela abaixo:

TABELA 12 – SIGNIFICADO DE CAPITAL DO CLIENTE

Alternativas	Significado de Capital do cliente	Frequência	Proporção	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
4	Relacionamentos contínuos	13	0,619	62%	62%
3	Ativos tangíveis	1	0,0476	5%	67%
2	Volume de investimentos	3	0,1429	14%	81%
1	Valor Monetário Investido	4	0,1905	19%	100%
	Total	21	1	100%	

FIGURA 28: GRÁFICO SIGNIFICADO DE CAPITAL DO CLIENTE



Fonte: O Autor.

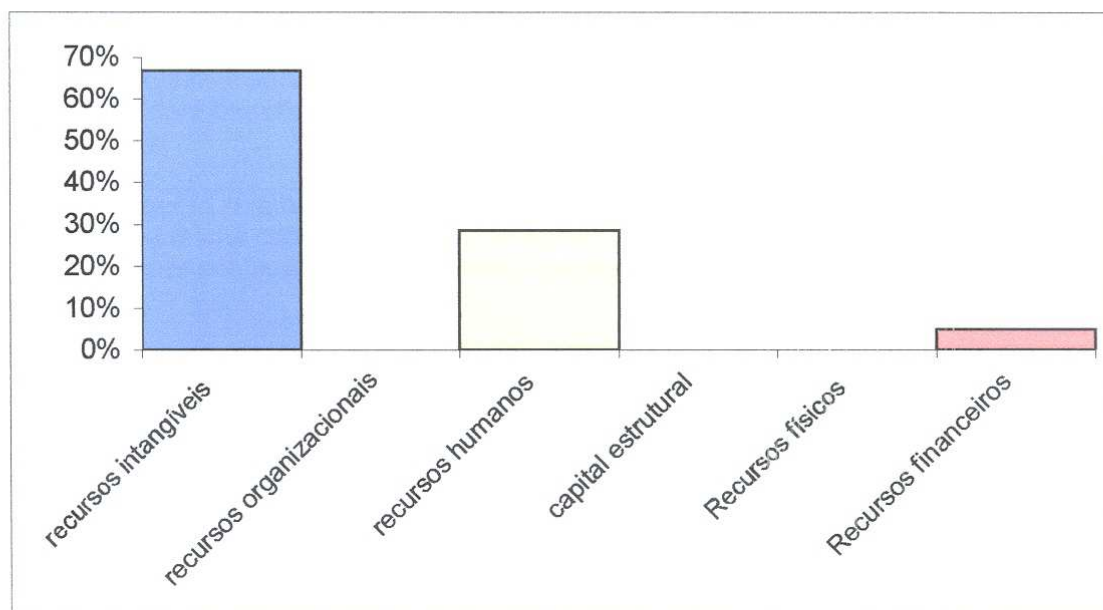
- DA IDENTIFICAÇÃO POR PARTE DO QUADRO FUNCIONAL DE QUAIS RECURSOS SÃO JULGADOS FUNDAMENTAIS PARA DESENVOLVER O CAPITAL DO CLIENTE NA SICREDI.

Questão 2: De acordo com sua visão, qual destes recursos você julga ser o mais importante para desenvolver o capital do cliente na Sicredi?

TABELA 13: RECURSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL DO CLIENTE

Alternativas	Recursos para Desenvolver o capital do cliente	Frequência	Proporção	Porcentagem	Porcentagem Acumula
6	Recursos intangíveis	14	0,67	67%	67%
5	Recursos organizacionais	0	0	0%	67%
4	Recursos humanos	6	0,29	29%	95%
3	Capital estrutural	0	0	0%	95%
2	Recursos físicos	0	0	0%	95%
1	Recursos financeiros	1	0,05	5%	100%
	Total	21	1	100%	

FIGURA 29: GRÁFICO RECURSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL DO CLIENTE



Fonte: O Autor.

- **OBJETIVO Nº 1: DA IDENTIFICAÇÃO POR PARTE DO QUADRO FUNCIONAL DE QUAIS RECURSOS SÃO NECESSÁRIOS PARA O AUMENTO DO CAPITAL DO CLIENTE.**

- **QUESTÕES: RECURSO CONHECIMENTO**

Respostas, conforme tabela abaixo:

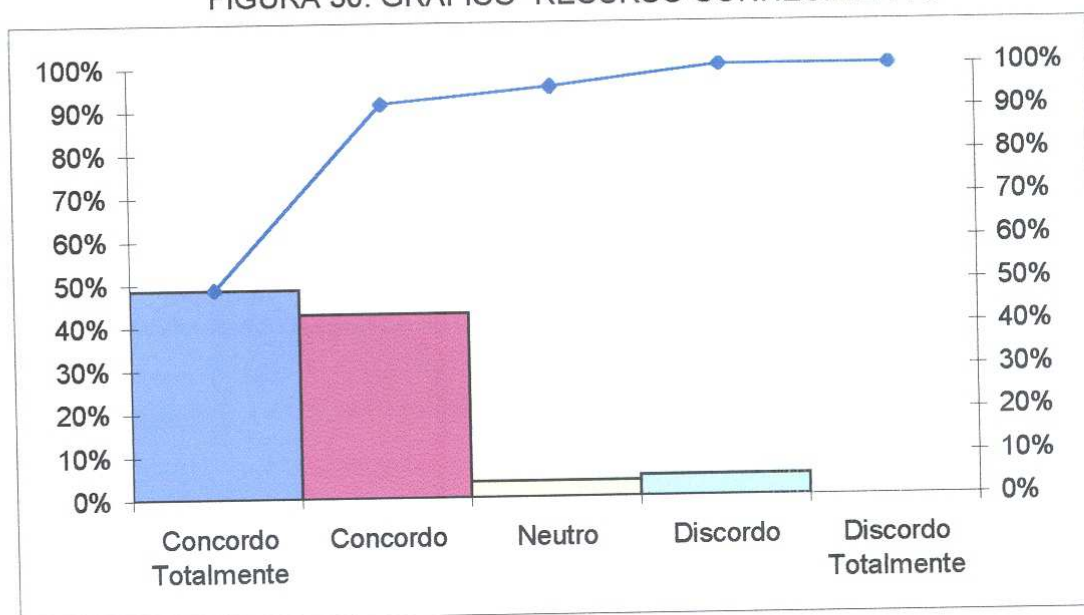
TABELA 14: RECURSO CONHECIMENTO

QUESTÃO	MÉDIA	D. P.	MÍN	MÁX
3- De acordo com minha visão, o cliente faz parte da cadeia de aprimoramento dos serviços prestados pela nossa instituição.	4,28	0,46	4	5
4- Na minha opinião, o cliente se constitui um recurso estratégico de relacionamento propagador da imagem da instituição e de transferência de prestígio para outros possíveis novos clientes.	4,76	0,43	4	5
5- Conhecendo intimamente os clientes, posso concentrar minhas habilidades e competências mais valiosas em projetos e serviços mais adequados aos clientes, o que será benéfico tanto para o cliente quanto para a empresa.	4,52	1,22	2	5
6- O conhecimento referente aos clientes encontra-se armazenado na minha cabeça e quando necessário, eu compartilho esses conhecimentos com toda a equipe de trabalho.	3,76	0,59	3	5
7- A nossa organização possui a consciência de que o cliente, apesar da característica da externalidade, possui competências que possibilitam a organização melhorias constantes nos serviços que executa, de maneira com que nossa empresa distinga-se dos concorrentes e retenha nossos clientes.	4,42	0,59	3	5

TABELA 15: COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS
RECURSO CONHECIMENTO

<i>Conhecimento</i>	
Média	4,352380952
Erro padrão	0,075327068
Mediana	4
Moda	5
Desvio padrão	0,771872752
Variância da amostra	0,595787546
Curtose	1,966628936
Assimetria	-1,344900174
Intervalo	3
Mínimo	2
Máximo	5
Soma	457
Contagem	105
Nível de confiança(95,0%)	0,149376209

FIGURA 30: GRÁFICO RECURSO CONHECIMENTO



- **QUESTÕES: RECURSO INFORMAÇÃO**

Respostas, conforme tabelas abaixo:

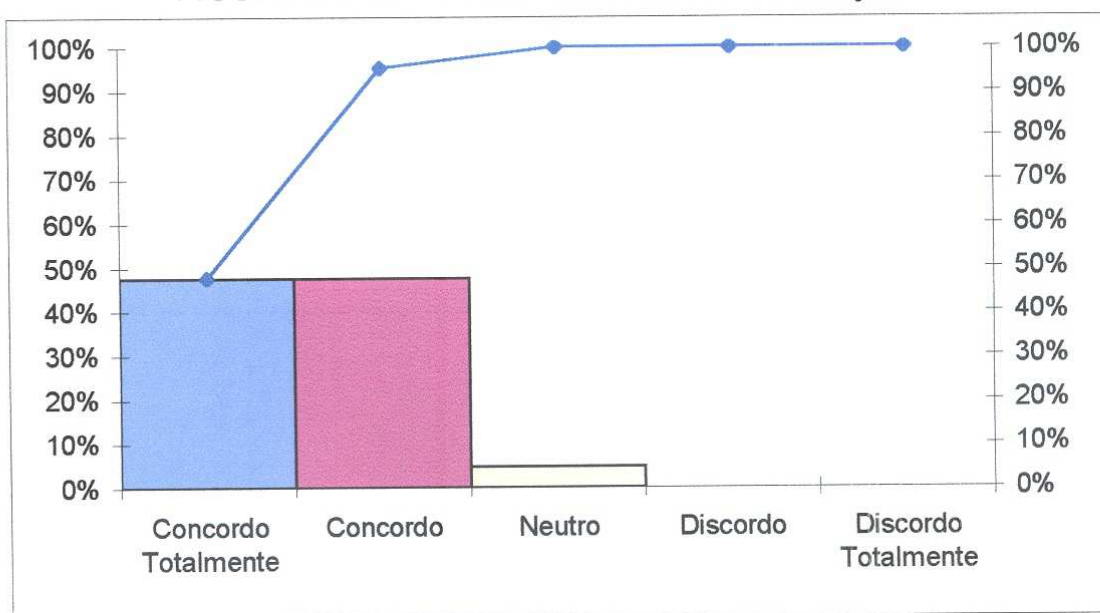
TABELA 16: RECURSO INFORMAÇÃO

QUESTÃO	MÉDIA	D. P.	MÍN	MÁX
8- Na minha opinião, existe em nossa organização um constante processo de troca de informações, entre clientes e empresa, o que nos possibilita conhecer melhor nossos clientes e também que nossos clientes nos conheçam, o que julgo ser um recurso imprescindível para manter e desenvolver nossa base de clientes.	4,47	0,60	3	5
9- As informações geradas pelos clientes, organizadas e compartilhadas pela organização constituem-se recursos de conhecimento estratégicos, na medida em que estas possam orientar o desenvolvimento de produtos e serviços e estabelecer alguma nova forma de relacionamento, de venda e de parceria.	4,19	0,60	3	5
10- De acordo com meu entendimento, o compartilhamento de informações entre clientes e empresa é um dos fatores imprescindíveis para o desenvolvimento das relações de parceria do Sicredi perante seus clientes.	4,42	0,59	3	5
11- Eu julgo que o uso de informações vindas dos clientes possibilita-nos oferecer um serviço vital ao cliente através do conhecimento íntimo e individual de suas de suas reais necessidades, fator este que nos possibilita melhorar ainda mais nossos serviços prestados dificultando a escolha de uma outra instituição bancária.	4,61	0,49	4	5

TABELA 17: COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS
RECURSO INFORMAÇÃO

<i>Informação</i>	
Média	4,428571429
Erro padrão	0,064015816
Mediana	4
Modo	5
Desvio padrão	0,586714649
Variância da amostra	0,344234079
Curtose	-0,67704607
Assimetria	-0,448965497
Intervalo	2
Mínimo	3
Máximo	5
Soma	372
Contagem	84
Nível de confiança(95,0%)	0,127324919

FIGURA 31: GRÁFICO RECURSO INFORMAÇÃO



- **QUESTÕES: RECURSO CAPITAL HUMANO**

Respostas, conforme tabela abaixo:

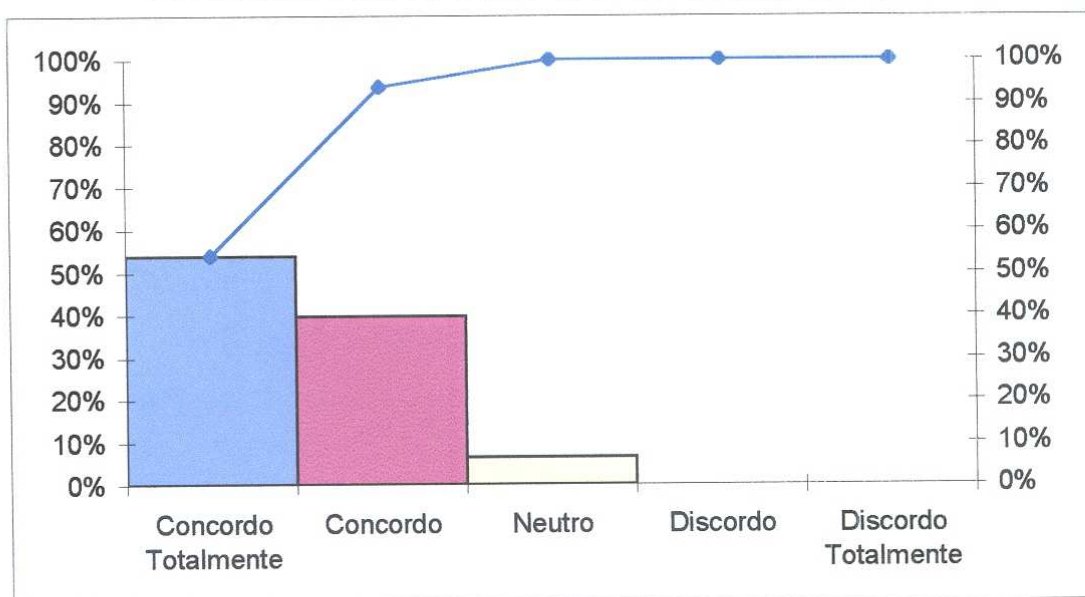
TABELA 18: RECURSO CAPITAL HUMANO

QUESTÃO	MÉDIA	D. P.	MIN	MÁX
12- Na minha visão, os clientes oferecem indiretamente treinamento aos funcionários e incentivam o desenvolvimento das competências dos funcionários com suas exigências, sendo que eu tenho consciência destes fatores e procuro desenvolver uma relação de parceria para que ambos se desenvolvam.	4,23	0,76	3	5
13- De acordo com meu ponto de vista, a Sicredi é uma instituição que estimula o trabalho em equipe, o desenvolvimento de comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizado, fatores estes que nos possibilitam manter e aumentar nossa base de clientes, e eu julgo-me ser um componente imprescindível para que esse processo ocorra.	4,52	0,51	4	5
14- Na minha visão, o capital humano da Sicredi se sente responsável por sua parte na empresa e interage diretamente com os clientes e sabe quais conhecimentos e habilidades os clientes esperam e valorizam, fator este que determina a satisfação e lealdade de nossos clientes.	4,66	0,48	4	5

TABELA 19: COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS
RECURSO CAPITAL HUMANO

<i>Capital Humano</i>	
Média	4,47619048
Erro padrão	0,0779182
Mediana	5
Moda	5
Desvio padrão	0,61845653
Variância da amostra	0,38248848
Curtose	-0,37685786
Assimetria	-0,75209691
Intervalo	2
Mínimo	3
Máximo	5
Soma	282
Contagem	63
Nível de confiança(95,0%)	0,15575609

FIGURA 32: GRÁFICO RECURSO CAPITAL HUMANO



- **QUESTÕES: RECURSO CAPITAL ESTRUTURAL**

Respostas, conforme tabela abaixo:

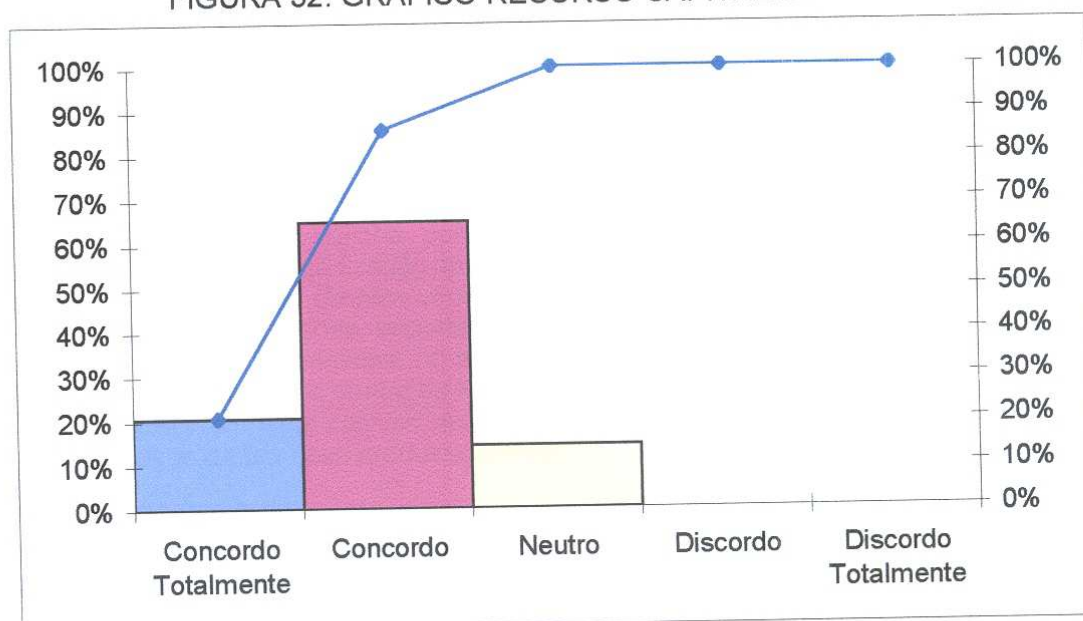
TABELA 20: RECURSO CAPITAL ESTRUTURAL

QUESTÃO	MÉDIA	D. P.	MÍN	MÁX
15- Na minha percepção, recursos tecnológicos sustentam e possibilitam a empresa armazenar informações e conhecimentos espalhados dentro e fora da organização, possibilitando-nos compartilhar estes conhecimentos dentro de toda a estrutura e assim atingir patamares de satisfação dos clientes e conseqüentemente o aumento do capital do cliente.	4,23	0,62	3	5
16- Nosso sistema de dados é de fácil acesso e possibilita informações pertinentes com a finalidade de disseminar conhecimentos dentro da organização.	3,90	0,53	3	5
17- Os sistemas e procedimentos da organização nos possibilitam armazenar informações importantes e nos permitem acessa-las e compartilha-las em todos os níveis e portanto, são elementos que eu julgo apoiarem a inovação.	4,04	0,58	3	5

TABELA 21: COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS
RECURSO CAPITAL ESTRUTURAL

<i>Capital Estrutural</i>	
Média	4,0634921
Erro padrão	0,0746146
Mediana	4
Moda	4
Desvio padrão	0,5922351
Variância da amostra	0,3507424
Curtose	-0,043573
Assimetria	-0,012689
Intervalo	2
Mínimo	3
Máximo	5
Soma	256
Contagem	63
Nível de confiança(95,0%)	0,1491523

FIGURA 32: GRÁFICO RECURSO CAPITAL ESTRUTURAL



- **OBJETIVO Nº 2: DA IDENTIFICAÇÃO DE QUAIS SÃO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE, ESTRUTURADAS E NÃO ESTRUTURADAS QUE ESTÃO SENDO ATUALMENTE UTILIZADAS PELA ORGANIZAÇÃO.**
- **QUESTÕES: PRÁTICA CONHECIMENTO DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO.**

Respostas, conforme tabela abaixo:

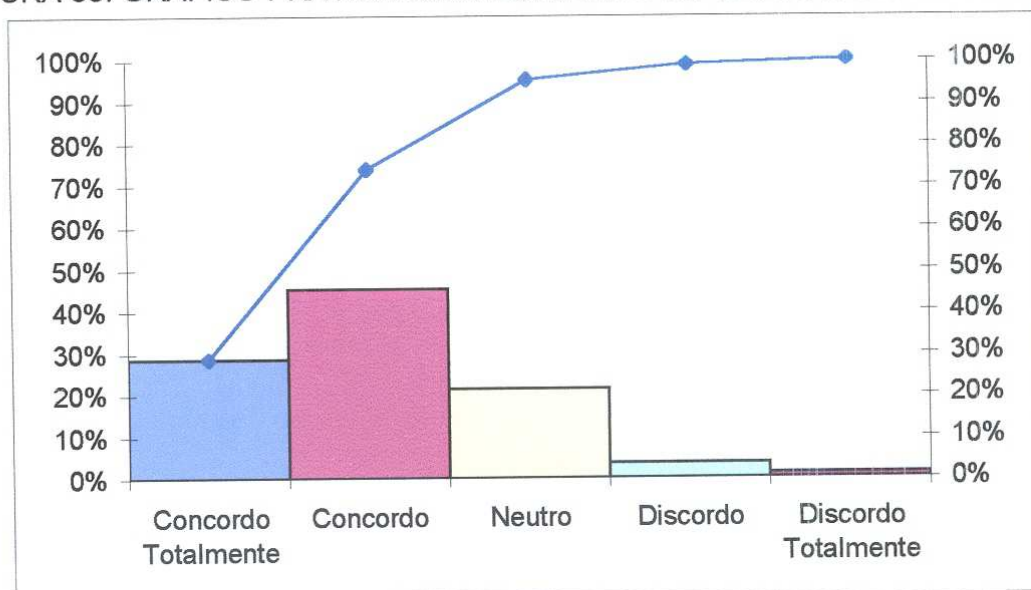
TABELA 22: CONHECIMENTO DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO

QUESTÃO	MÉDIA	D. P.	MÍN	MÁX
18- De acordo com minha visão, os clientes possuem conhecimentos que nos permitem melhorar continuamente nossos serviços prestados sendo que a partir desta perspectiva nossa organização propõe grandes idéias com os clientes constantemente.	4,14	0,85	3	5
19- As informações referentes aos clientes são disseminadas pessoalmente, através da exteriorização destas no grupo de trabalho em conversas informais.	3,80	1,03	1	5
20 - De acordo com minha opinião, os indivíduos internos e externos à organização aprendem uns com os outros, sendo que os clientes muitas vezes acabam exteriorizando informações importantes para que eu continuamente me desenvolva no sentido de melhorar meus serviços prestados dentro da instituição.	4,14	0,65	3	5
21- Nós envolvemos os clientes desde o início do ciclo de elaboração de um novo produto o serviço.	3,76	0,88	2	5

TABELA 23: COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS
CONHECIMENTO DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO

<i>Conhecimento do Cliente como Recurso</i>	
Média	3,964285714
Erro padrão	0,094977771
Mediana	4
Moda	4
Desvio padrão	0,87048565
Variância da amostra	0,757745267
Curtose	0,611485179
Assimetria	-0,715848
Intervalo	4
Mínimo	1
Máximo	5
Soma	333
Contagem	84
Nível de confiança(95,0%)	0,188907018

FIGURA 33: GRÁFICO PRÁTICA CONHECIMENTO DO CLIENTE COMO RECURSO



- **QUESTÕES: PRÁTICA MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Respostas, conforme tabela abaixo:

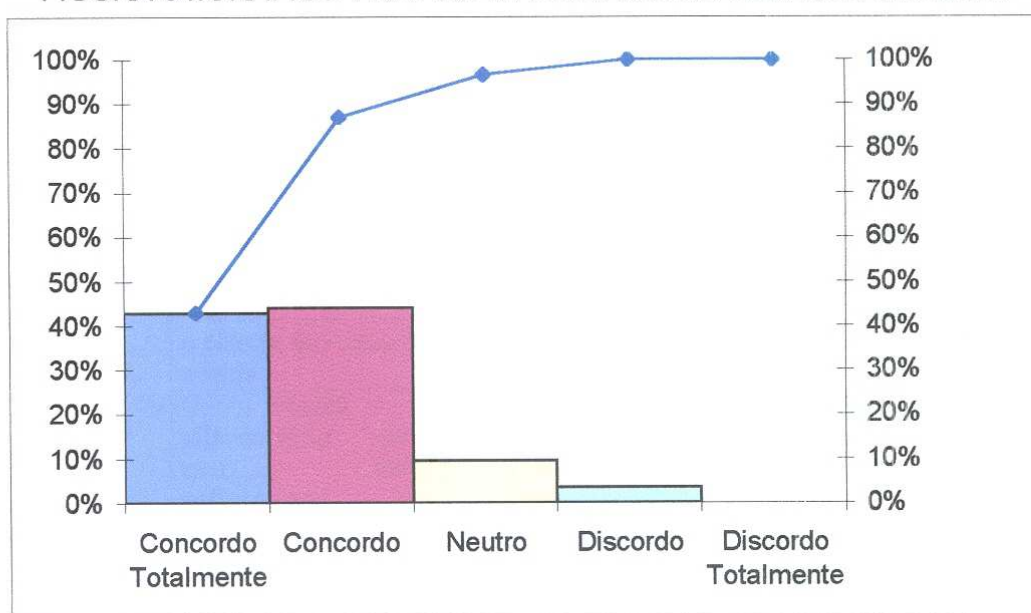
TABELA 24: A PRÁTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

QUESTÃO	MÉDIA	D. P.	MIN	MÁX
22- Julgo que existe um esforço constante da organização no sentido desta empenhar-se ativamente em tornar as interações entre empresa e cliente informais, fator este que cria uma imagem de organização "fácil de fazer negócios."	4,23	0,70	3	5
23- É prioridade da gerência dar atenção aos clientes e concorrentes. Eles programam visitas regulares e solicitam ativamente <i>feedback</i> dos clientes.	3,85	0,91	2	5
24- Todos nós damos ênfase na construção de relacionamentos com os clientes a longo prazo.	4,38	0,80	2	5
25- Nós utilizamos as reclamações de clientes como oportunidade de aprender.	4,57	0,50	4	5

TABELA 25: COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS
MARKETING DE RELACIONAMENTO

<i>Marketing de Relacionamento</i>	
Média	4,26190476
Erro padrão	0,08488636
Mediana	4
Moda	4
Desvio padrão	0,77799631
Variância da amostra	0,60527826
Curtose	0,76551637
Assimetria	-0,9692671
Intervalo	3
Mínimo	2
Máximo	5
Soma	358
Contagem	84
Nível de confiança(95,0%)	0,16883559

FIGURA 34:GRÁFICO PRÁTICA MARKETING DE RELACIONAMENTO



Questão 26- De acordo com os critérios abaixo e com o objetivo de identificar algumas das práticas estruturadas e não estruturadas de Gestão do Capital do Cliente utilizadas pela organização, marque com X em apenas um dos espaços de cada item, quais são as metodologias que você julga ser a mais utilizada em sua organização para identificar, diferenciar, interagir e personalizar o relacionamento com nossos clientes.

TABELA 25: ESTRUTURAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE

Práticas estruturadas		Práticas não estruturadas	
IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE	O cliente é identificado através de registros dos dados cadastrais do cliente em base de dados.	Os colaboradores conhecem o cliente pessoalmente.	
DIFERENCIAÇÃO DO CLIENTE	O cliente é diferenciado pelo histórico das reclamações / indicadores de satisfação armazenados em rotinas ou base de dados.	Os clientes são diferenciados pelo fato dos colaboradores reconhecerem pessoalmente o cliente satisfeito ou não pelo tempo de relação e pelas prerrogativas de insatisfação ou satisfação.	
	O cliente é diferenciado pelo histórico de duração média do relacionamento com o cliente em base de dados.	O cliente é diferenciado com base em suposições e lembranças.	
	O cliente é diferenciado pelo seu valor estratégico: os clientes são segmentados em base de dados de acordo com seu grau de influência estratégica.	O cliente é tacitamente conhecido pelos colaboradores através de seu potencial ou não de proporcionar o desenvolvimento de competências ou da reputação da empresa em relação a possíveis novos clientes.	
	Potencial de crescimento: base de dados com registros de bens potenciais de aumento de liquidez.	Os clientes são identificados pela percepção que os colaboradores possuem em relação aos seus negócios para determinar seu potencial de crescimento.	

	O cliente é Diferenciado por necessidade		Os colaboradores conhecem tacitamente o cliente e personalizam o atendimento de acordo com suas necessidades.	
INTERAÇÃO DO CLIENTE	A interação com o cliente ocorre através de processos de aprendizagem – canais de comunicação, correio eletrônico e outros meios eletrônicos.		A interação com o cliente é pessoal - Ambos aprendem um com os outros tacitamente ou através de reuniões informais.	
PERSONALIZAÇÃO DO CLIENTE	Personalização dos serviços através de sistemas informatizados – WEB, etc.		A personalização do cliente ocorre em função do grau de intimidade pessoal, tacitamente.	

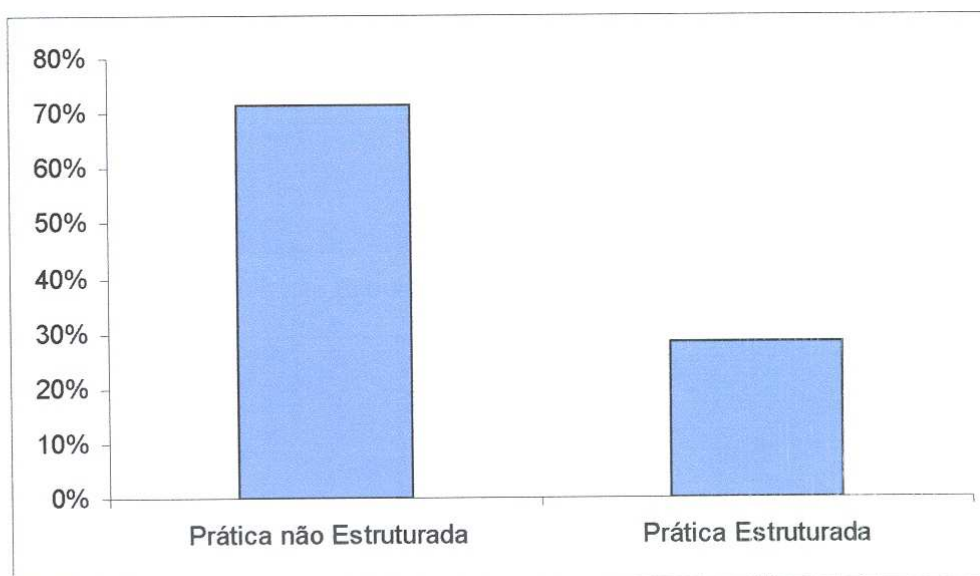
FONTE: Elaborado pelo autor

- DA IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS ESTRUTURADAS E NÃO ESTRUTURADAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE.
- PRÁTICA DE IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE

TABELA 26: IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE

	Freq.	Prop.	Porc.
Prática não estruturada	15	0,71	71%
Prática Estruturada	6	0,28	29%
Total	21	1	100%

FIGURA 35: GRÁFICO IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE

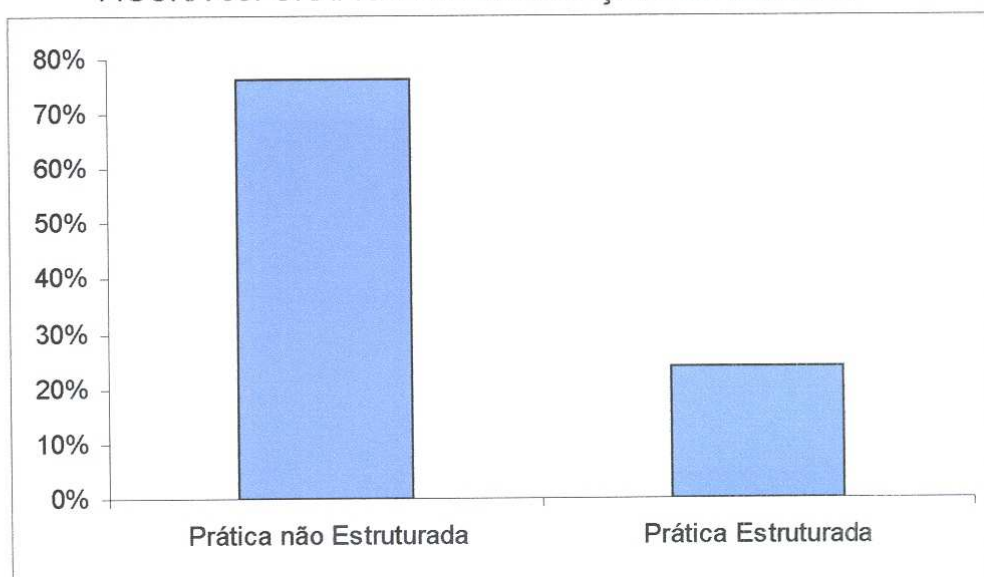


- **PRÁTICA DE DIFERENCIAÇÃO DO CLIENTE**

TABELA 26: DIFERENCIAÇÃO DO CLIENTE

	Freq.	Prop.	Porc.
Prática não estruturada	80	0,76	76%
Prática Estruturada	25	0,23	24%
Total	105	1	100%

FIGURA 36: GRÁFICO DIFERENCIAÇÃO DO CLIENTE

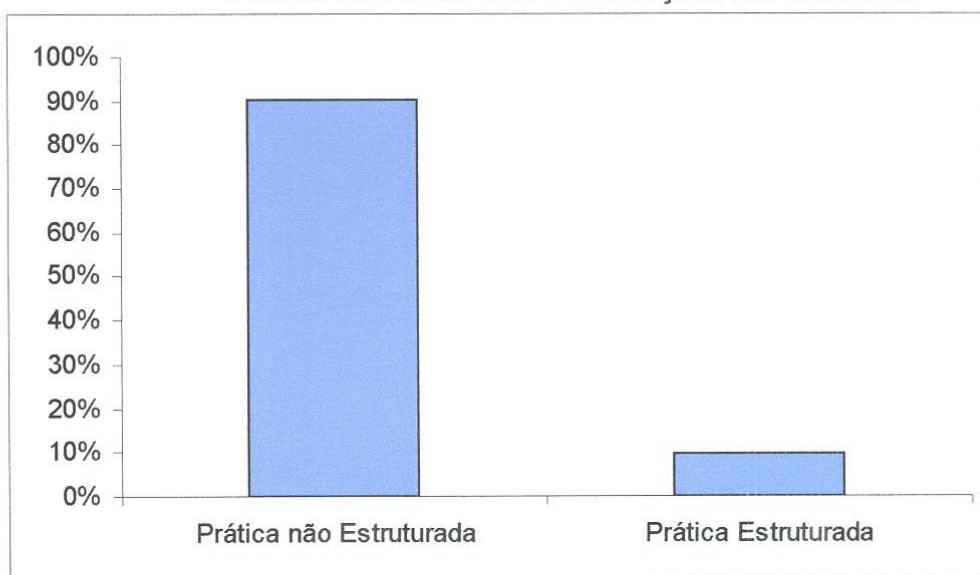


- **PRÁTICA DE INTERAÇÃO DO CLIENTE**

TABELA 27: INTERAÇÃO DO CLIENTE

	Freq.	Prop.	Porc.
Prática não estruturada	19	0,90	90%
Prática Estruturada	2	0,95	10%
Total	21	1	100%

FIGURA 37: GRÁFICO INTERAÇÃO DO CLIENTE

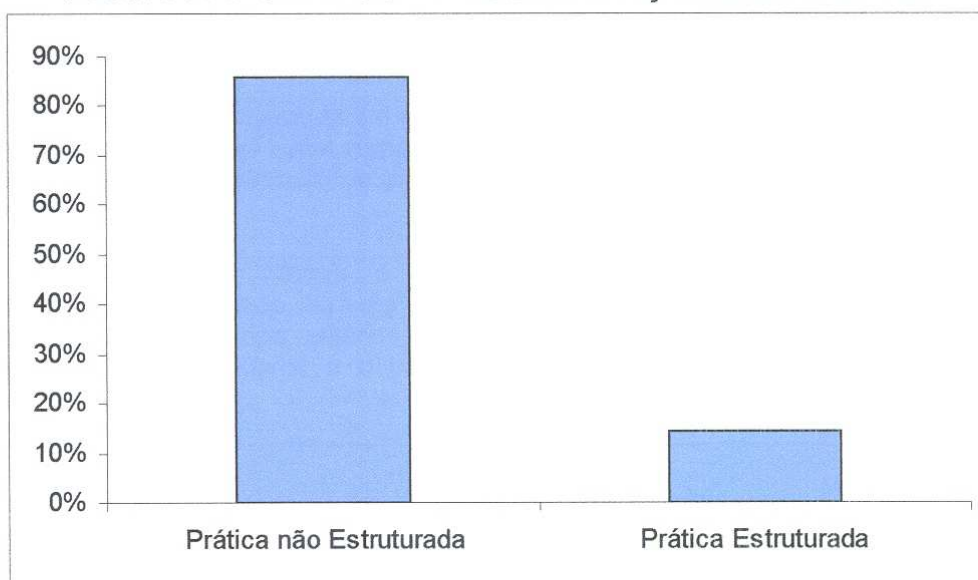


- **PRÁTICA DE PERSONALIZAÇÃO DO CLIENTE**

TABELA 28: PERSONALIZAÇÃO DO CLIENTE

	Freq.	Prop.	Porc.
Prática não estruturada	18	0,85	86%
Prática Estruturada	3	0,14	14%
Total	21	1	100%

FIGURA 38: GRÁFICO PERSONALIZAÇÃO DO CLIENTE



- **QUESTÕES: PRÁTICA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

Respostas, conforme tabela abaixo:

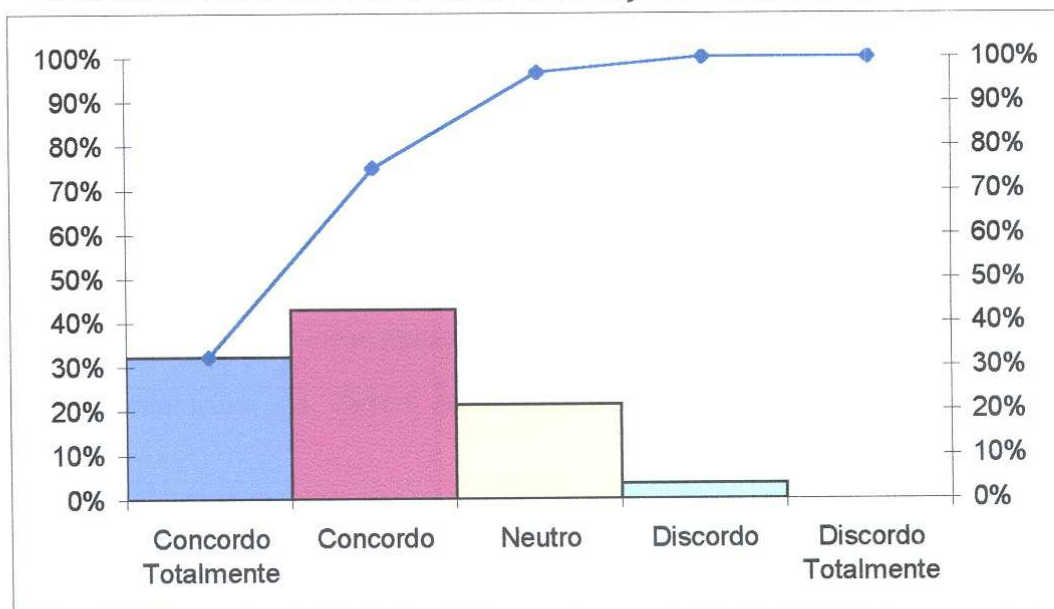
TABELA 29: PRÁTICA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

QUESTÃO	MÉDIA	D. P.	MÍN	MÁX
27- Nossa organização nutre o desenvolvimento de relações internas entre os vários grupos.	4,28	0,64	3	5
28- Nosso conhecimento sobre os concorrentes é completo e possibilita-nos melhorar o atendimento ao cliente.	3,57	0,97	2	5
29- A mentalidade predominante em nossa organização é a de que os clientes são vistos como parceiros e ativos de negócios a serem gerenciados para a obtenção de lucro a longo prazo.	4,09	0,83	2	5
30- A estratégia da Sicredi é voltada para o conhecimento do mercado, através de uma profunda compreensão comum dos critérios de valor para o cliente, as fontes de lucros e o comportamento da concorrência.	4,19	0,67	3	5

TABELA 30: COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

<i>Orientação para o mercado</i>	
Média	4,035714286
Erro padrão	0,09033378
Mediana	4
Moda	4
Desvio padrão	0,827922768
Variância da amostra	0,68545611
Curtose	-0,476912753
Assimetria	-0,45887016
Intervalo	3
Mínimo	2
Máximo	5
Soma	339
Contagem	84
Nível de confiança(95,0%)	0,179670304

FIGURA 39: GRÁFICO PRÁTICA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO



APÊNDICE 4:

TABELAS DAS RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS – GRUPO DE CLIENTES

- **OBJETIVO Nº 3: DA VERIFICAÇÃO SE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DO CLIENTE RESULTARAM NA FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES DA EMPRESA PESQUISADA.**
- **QUESTÕES: NÍVEL DE FIDELIDADE**

Respostas, conforme tabela abaixo:

TABELA 31: NÍVEL DE FIDELIDADE

QUESTÃO	MÉDIA	D. P.	MÍN	MÁX
5-C: Eu entendo bem as características e métodos de trabalho da Sicredi o bastante para avaliar estas em comparação a outras instituições financeiras.	4,37	0,52	3	5
6-C: Para mim é importante que ao escolher uma instituição de crédito, eu faça a escolha certa da instituição.	4,78	0,43	3	5
7-C: A Sicredi é uma instituição que me interessa em conhecer.	4,76	0,42	4	5
8-C: Ao decidir por uma instituição financeira, o critério que eu menos relevo são as tarifas, sendo que eu não estou interessado em pechinchar. <i>Escala em Reversão</i>	2,85	1,01	1	5
9-C: A Sicredi tem equipamentos atualizados.	3,69	0,64	2	5
10-C: As instalações da Sicredi são visualmente atraentes.	4,58	0,55	2	5
11-A: A Sicredi é exatamente o que eu preciso de uma instituição financeira.	4,37	0,67	2	5
12-A: A Sicredi como escolha de uma instituição financeira não surtiu para mim o efeito como eu pensei que iria surtir. <i>Escala em Reversão</i>	4,36	0,67	2	5
13-AC: Se eu pudesse escolher de novo, eu iria escolher uma instituição alternativa em vez da Sicredi. <i>Escala em Reversão</i>	4,44	0,90	1	5
14-CO: Eu realmente gosto de trabalhar com a Sicredi.	4,66	0,47	4	5

15-A: Não se deveria esperar que instituições de crédito dessem atenção individual aos clientes. <i>Escala em Reversão</i>	4,58	0,60	2	5
16-A: A Sicredi é uma instituição financeira pela qual eu poderia falar bem dela por muitos anos.	4,65	0,47	4	5
17-A: Eu tenho preferência pela Sicredi nesta localidade.	4,64	0,50	3	5
18-CO: Eu iria tentar escolher uma instituição alternativa se esta fosse 10% menos cara que a Sicredi. <i>Escala em Reversão</i>	3,91	0,97	1	5
19-CO: Eu iria tentar uma instituição alternativa se esta outra instituição me oferecesse melhores instalações se comparadas as da Sicredi. <i>Escala em Reversão</i>	4,81	0,48	2	5
20-CO: Eu mudaria de instituição financeira se o pessoal desta fosse mais amigável que o pessoal da Sicredi. <i>Escala em Reversão</i>	4,39	0,68	2	5
21-AC: Quando eu enxergo outra instituição financeira um pouco diferente da Sicredi, eu vou correndo investigar suas propostas. <i>Escala em Reversão</i>	4,49	0,70	2	5
22-AC: Eu geralmente sempre uso a mesma instituição financeira dentro da minha localidade.	4,44	0,67	1	5
23-A: Ser cliente da Sicredi diz e tem muito a ver com quem eu sou.	4,45	0,59	3	5
24-CO: Eu me preocupo com o destino da Sicredi.	4,71	0,51	3	5
25- CO: Eu me considero bastante fiel/leal a Sicredi.	4,46	0,50	4	5
26-AC: Quando eu vou a uma outra instituição financeira pedir empréstimo eu acho mais seguro escolher opções com os quais estou mais familiarizado. <i>Escala em Reversão</i>	3,94	1,02	2	5
27-AC: Se eu gosto de uma instituição financeira, eu raramente mudo para tentar algo diferente.	4,56	0,76	1	5
28-AC: Eu fico entediado em negociar com a mesma instituição financeira, mesmo que esta seja boa. <i>Escala em Reversão</i>	4,88	0,32	4	5

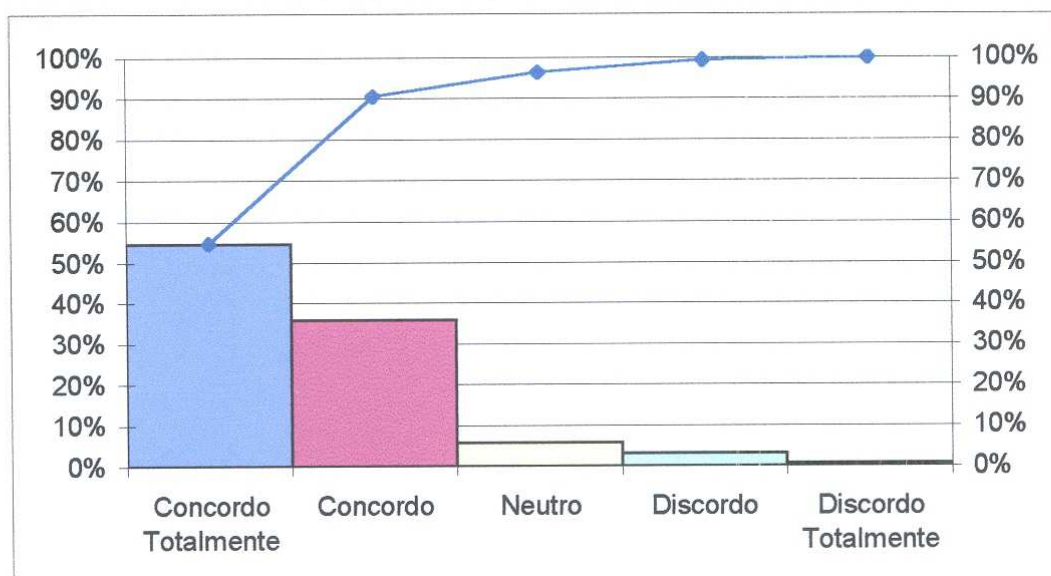
TABELA 32: COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS
VARIÁVEL FIDELIDADE

<i>Nível de fidelidade</i>	
Média	4,407083333
Erro padrão	0,016007239
Mediana	5
Moda	5
Desvio padrão	0,78419134
Variância da amostra	0,614956058
Curtose	2,670035503
Assimetria	-1,533465879
Intervalo	4
Mínimo	1
Máximo	5
Soma	10577
Contagem	2400
Nível de confiança(95,0%)	0,031389434

TABELA 33: FREQUÊNCIAS DO NÍVEL DE FIDELIDADE

	Freq	Proporção	Porc
Concordo Totalmente	1308	0,545	55%
Concordo	864	0,36	36%
Neutro	139	0,057916667	6%
Discordo	75	0,03125	3%
Discordo Totalmente	14	0,005833333	1%
	2400	1	100%

FIGURA 40: GRÁFICO NÍVEL DE FIDELIDADE



- **QUESTÕES: NÍVEL DE SATISFAÇÃO.**

Respostas, conforme tabela abaixo:

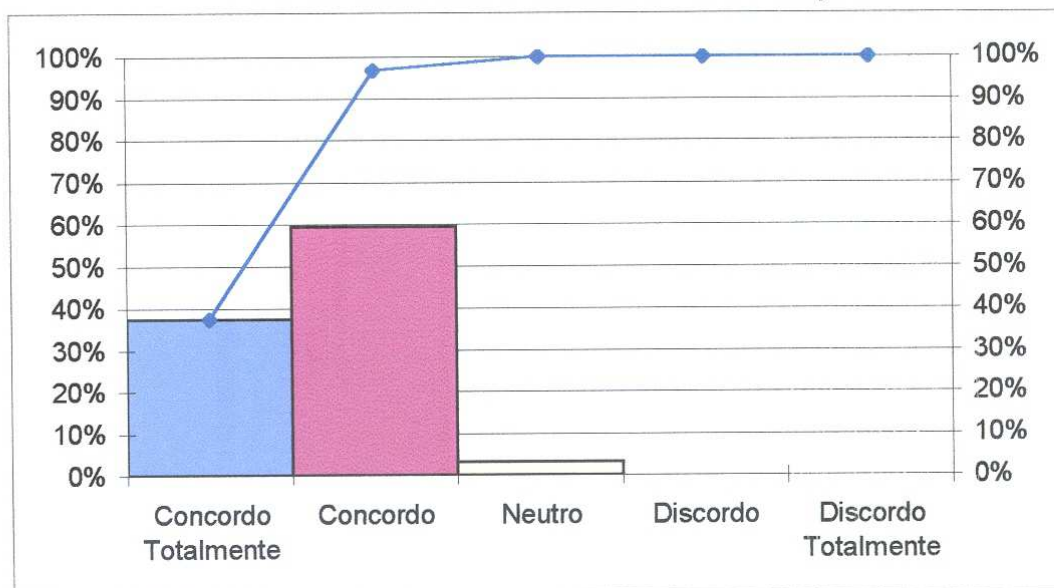
TABELA 34: NÍVEL DE SATISFAÇÃO

QUESTÃO	MÉDIA	D. P.	MÍN	MÁX
29- Os produtos e serviços da Sicredi me satisfazem sempre.	4,37	0,50	3	5
30- A Sicredi me oferece serviços que ultrapassam minhas expectativas.	4,09	0,49	3	5
31- Os produtos e serviços que a Sicredi me oferecem valem a pena se comparados aos custos que eu tenho em negociar com esta instituição.	4,56	0,51	3	5

TABELA 35: COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS
VARIÁVEL SATISFAÇÃO

<i>Satisfação</i>	
Média	4,34
Erro padrão	0,0312
Mediana	4
Moda	4
Desvio padrão	0,54041
Variância da amostra	0,29204
Curtose	-0,7949
Assimetria	0,02437
Intervalo	2
Mínimo	3
Máximo	5
Soma	1302
Contagem	300
Nível de confiança(95,0%)	0,0614

FIGURA 41: GRÁFICO NÍVEL DE SATISFAÇÃO



• **QUESTÕES: CONHECIMENTO DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO.**

Respostas, conforme tabela abaixo:

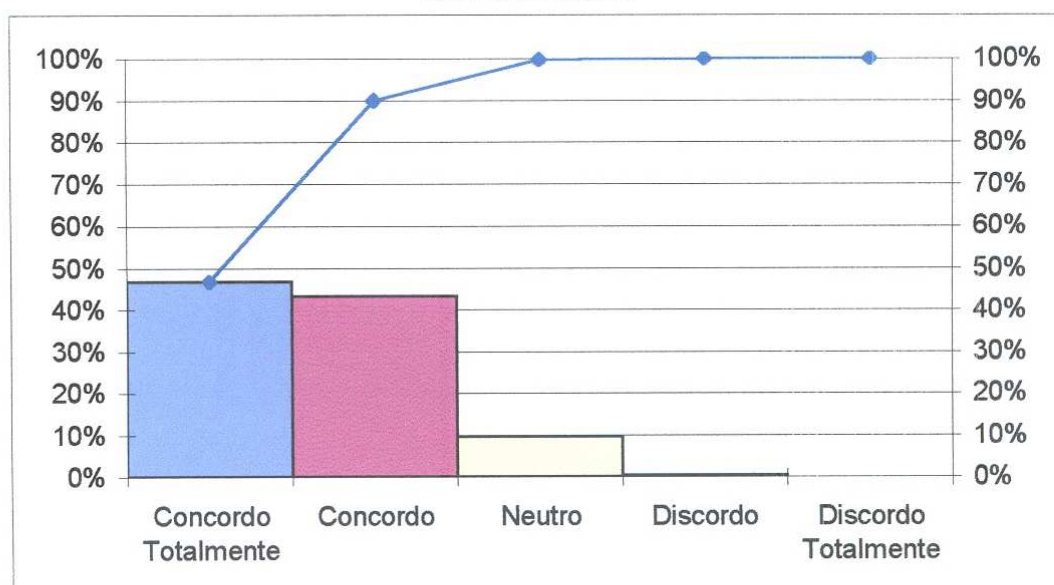
TABELA 36: A PRÁTICA DA UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE COMO RECURSO ESTRATÉGICO

QUESTÃO	MÉDIA	D. P.	MÍN	MÁX
32- A Sicredi, como uma Cooperativa de Crédito, possui a característica de me permitir colaborar nas decisões que ela toma e sendo assim, me considero uma pessoa que pode contribuir para o desenvolvimento do Sicredi, através de críticas e sugestões, sendo que estas sugestões podem transformar-se em melhorias na prestação dos serviços, um dos fatores que contribuem para minha lealdade a esta Cooperativa de Crédito.	4,24	0,68	2	5
33- De acordo com minha visão, a Sicredi possui a consciência de que sou um elemento fundamental no desenvolvimento da marca do Sicredi perante a comunidade.	4,16	0,40	4	5
34- Eu me considero um recurso de aprendizado que possibilita a Sicredi melhorar seus processos e assim, conseqüentemente aumentar minha lealdade à instituição em detrimento dos melhores serviços prestados.	4,04	0,63	3	5

TABELA 37: COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS
VARIÁVEL CONHECIMENTO DO CLIENTE

<i>Conhecimento do cliente como recurso estratégico</i>	
Média	4,1823533
Erro padrão	0,0385635
Mediana	4
Modo	5
Desvio padrão	0,6679391
Variância da amostra	0,4861427
Curtose	-0,344828
Assimetria	-0,641663
Intervalo	3
Mínimo	2
Máximo	5
Soma	1309
Contagem	300
Nível de confiança(95,0%)	0,0758902

FIGURA 42: GRÁFICO CONHECIMENTO DO CLIENTE COMO REC.
ESTRATÉGICO



- **QUESTÕES: MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Respostas, conforme tabela abaixo:

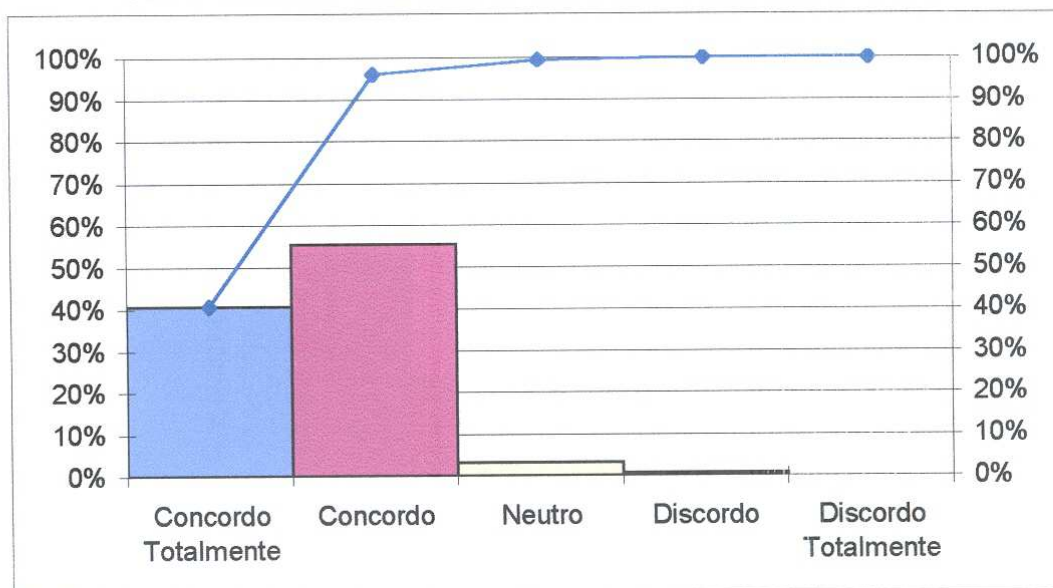
TABELA 38: A PRÁTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

QUESTÃO	MÉDIA	D. P.	MÍN	MÁX
35- A Sicredi disponibiliza os serviços que eu necessito.	4,39	0,61	2	5
36- Dou atenção com frequência às informações que a Sicredi envia para mim.	4,1	0,50	3	5
37- A Sicredi tem muitas informações a meu respeito.	4,59	0,51	3	5

TABELA 39: COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS
VARIÁVEL MARKETING DE RELACIONAMENTO

<i>Marketing de Relacionamento</i>	
Média	4,36
Erro padrão	0,03357549
Mediana	4
Moda	4
Desvio padrão	0,58154448
Variância da amostra	0,33819398
Curtose	0,53505359
Assimetria	-0,46575344
Intervalo	3
Mínimo	2
Máximo	5
Soma	1308
Contagem	300
Nível de confiança(95,0%)	0,06607415

FIGURA 43: GRÁFICO MARKETING DE RELACIONAMENTO



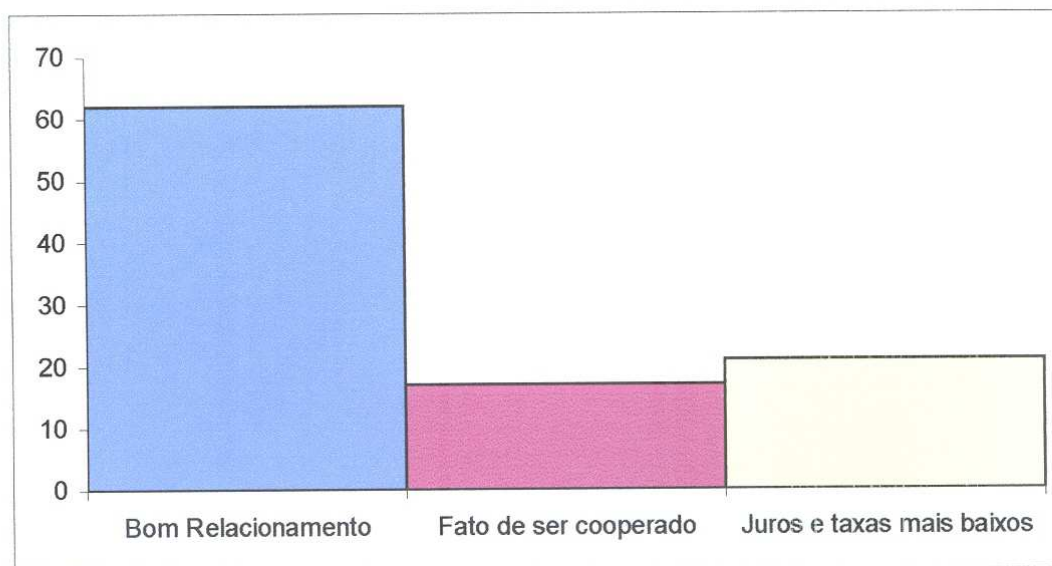
Questão 38- Dentre as alternativas abaixo, qual fator eu julgo ser o mais importante e que me leva a continuar utilizando os serviços da Sicredi.

- ☐ Juros e taxas mais baixos.
- ☐ O fato de eu ser cooperado.
- ☐ O bom relacionamento que possuo com a Sicredi (satisfação, qualidade, confiança) que esta adota no sentido de satisfazer minhas necessidades.

TABELA 40: FREQUÊNCIAS MARKETING DE RELACIONAMENTO

MARKETING RELACIONAMENTO	Freq.	Prop.	Porc.
Bom Relacionamento	62	0,62	62%
Fato de ser cooperado	17	0,17	17%
Juros e taxas mais baixos	21	0,21	21%
Total	100	1	100%

FIGURA 44: GRÁFICO DE FREQUÊNCIAS MARKETING DE RELACIONAMENTO



- **QUESTÕES: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.**

Respostas, conforme tabela abaixo:

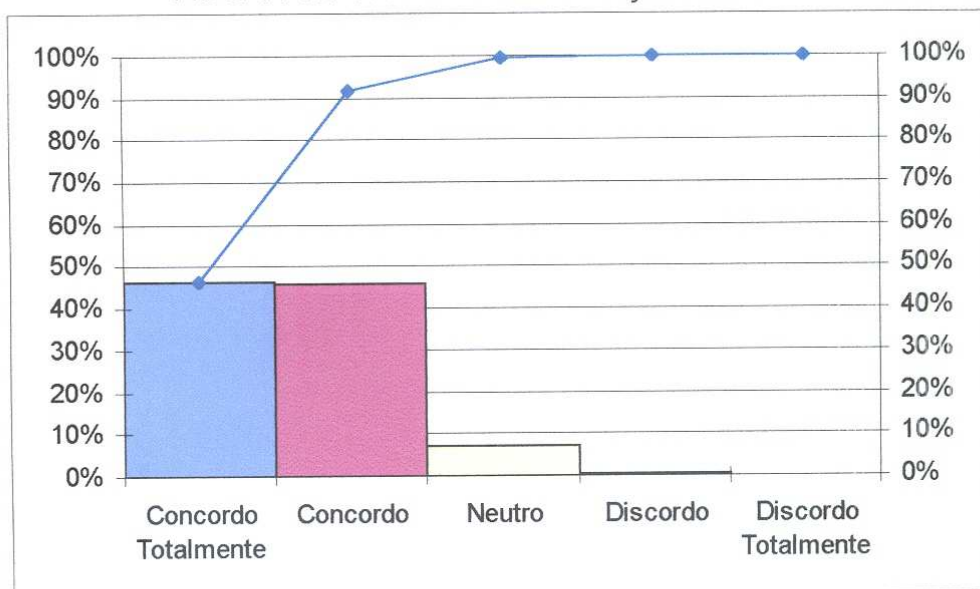
TABELA 41: A PRÁTICA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

QUESTÃO	MÉDIA	D. P.	MÍN	MÁX
39- Se a Sicredi continuar desenvolvendo uma cultura orientada para a satisfação dos clientes, sem dúvida continuarei cliente da Sicredi por muitos anos.	4,87	0,33	4	5
40- Na minha visão, o processo de planejamento estratégico da Sicredi é um processo cooperativo que dá importância à criação de estratégias integradas as necessidades comuns, ou seja, tanto da empresa quanto dos cooperados.	4,07	0,65	2	5
41- Na Sicredi, os clientes são vistos como parceiros de negócios com interesses comuns a longo prazo.	4,19	0,59	2	5

TABELA 42: COMPILAÇÃO DAS MÉDIAS
VARIÁVEL ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

<i>Orientação para o mercado</i>	
Média	4,376666667
Erro padrão	0,037543979
Mediana	4
Moda	5
Desvio padrão	0,65028079
Variância da amostra	0,422865106
Curtose	0,148354005
Assimetria	-0,709009021
Intervalo	3
Mínimo	2
Máximo	5
Soma	1313
Contagem	300
Nível de confiança(95,0%)	0,073883857

FIGURA 45: GRÁFICO ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO



ANEXOS

Missal (PR), 04 de março de 2004.

DECLARAÇÃO

Declaro através desta, que os dados abaixo são os reais existentes nas 03 Agências que objeto de estudo de dissertação de mestrado do Sr. Aluno Elói Júnior Danke. Estes dados disponíveis em nosso sistema de informações via On-line.

	MISSAL	MEDIANEIRA	CÉU AZUL
Recursos administrados	R\$ 10.970.677,00	R\$ 11.931.945,00	R\$ 7.383.089,00
Número de Associados	1795	1438	1623

Observações: Recursos administrados são a somatório de depósitos à vista, depósitos à prazo e Capital Social dos Associados.

Rui André Steffens
Gerente de Negócios
SICREDI - Missal

RUI ANDRÉ STEFFENS
GERENTE DE NEGÓCIOS
Missal – PR

Quadro 1- Principais instituições financeiras operando no Paraná.

Quadro 1 - Instituições financeiras, número de agências e municípios atendidos

Instituições	Agências(*)	Municípios
Sicredi	231	201
Banco do Brasil	234	179
Itaú	249	168
HSBC	155	113
CEF	123	74
Outros bancos	502	207
Total	1.491	

(*) Não considerados os Postos de Atendimento Bancário. Fonte: Bacen – site das inst. financeiras.

Uma agência em cada município

As cooperativas de crédito surgiram no Paraná no início dos anos 80, junto às cooperativas agropecuárias e não podiam ter nenhum posto de atendimento além da sede. A restrição era consequência da legislação bancária implantada pelo governo do regime militar, que pretendia restringir aos bancos oficiais o atendimento ao crédito. As restrições foram caindo aos poucos, à medida que as cooperativas mostraram capacidade de gerenciamento. A melhor fase para o sistema ocorreu na segunda metade da década de 90, com a autorização de constituição de bancos cooperativos. A Sicredi, que se expandiu para todos os ramos da economia, cresceu 70% em 2002 e pretende, até o final de 2005, ter um posto de atendimento em todos os municípios do Paraná, “onde for economicamente viável”, afirma o presidente da Sicredi Central Paraná, Seno Cláudio Lunkes. A liberdade para operarem com as prefeituras, sem restrições, pode contribuir muito para isso, atendendo ao desejo dos prefeitos e a um dos princípios do sistema que é “o compromisso com o desenvolvimento das comunidades onde atua”.

Presidente Lula recebe lideranças

Um encontro do presidente Luiz Inácio Lula da Silva com representantes do Sistema Cooperativista deve ser o ponto alto das comemorações alusivas ao Dia Internacional do Cooperativismo, que estão sendo preparadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, para festejar a data, comemorada no primeiro sábado de julho. O encontro com o presidente deve ser realizado no Palácio do Planalto, no dia 4 de julho, quando o presidente poderá anunciar, entre outras medidas, o acesso das cooperativas de crédito aos recursos do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador, o que poderá ampliar a concessão de crédito a pequenos tomadores.

Uma semana de comemorações

As atividades iniciam em Brasília na próxima segunda-feira, dia 30, com uma exposição de produtos e serviços de cooperativas no saguão da OCB. A exposição permanecerá até o dia 04 de julho. Também no dia 30 haverá palestra com os juizes federais Hamilton de Sá Dantas, da 11ª Vara de Brasília, que falará sobre “Aspectos referenciais do Cooperativismo na ordem econômica atual” e com o jurista Antônio Correa, que abordará “A responsabilidade civil e tributária das cooperativas”.