

Área Temática: Marketing
Estratégias de Relacionamento e Gestão da Lealdade em Instituições Financeiras: uma Abordagem Multidimensional Baseada na Gestão do Capital do Cliente

AUTORES

ELÓI JUNIOR DAMKE

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

eloi.damke@gmail.com

JOICE FRANCKE WENDLING DAMKE

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

joicewd@gmail.com

RESUMO: Este estudo visa apresentar um modelo multidimensional de estratégias de relacionamento sob o enfoque da gestão do capital do cliente como estratégia de fidelização em serviços financeiros, enfatizando o desenvolvimento da aprendizagem e a utilização do conhecimento do cliente como recurso estratégico no sentido de influenciar a lealdade de consumidores em serviços bancários. Em específico, tem o objetivo de identificar e validar se práticas de gestão do capital do cliente contribuem efetivamente para a fidelização dos clientes da organização pesquisada. A partir deste enfoque, aborda conceitos considerados práticas de gestão do capital do cliente, representadas pela utilização do conhecimento do cliente como recurso estratégico, o marketing de relacionamento e a orientação para o mercado. Para a obtenção dos dados, foi idealizado um estudo de caso em quatro instituições financeiras do tipo cooperativa de crédito, com amostragem de 100 clientes e 21 colaboradores. Os dados foram analisados quantitativamente, através de estatísticas descritivas e técnica de correlação dos dados. Concluiu-se, a partir das informações levantadas e a análise dos resultados, que a gestão do capital do cliente, utilizando-se de suas práticas, o conhecimento do cliente, o marketing de relacionamento e a orientação para o mercado, constituem-se recursos estratégicos que impactam positivamente na lealdade dos clientes da organização pesquisada.

Palavras-chave: estratégias de relacionamento; gestão do capital do cliente; lealdade.

ABSTRACT: This study aims to present a multidimensional model of relationship strategies under the focus of customer capital management as a strategy of customer loyalty in financial services, emphasizing the development of learning and use of the customer knowledge as a strategic resource to influence the loyalty of consumers in banking services. In particular, aims to identify and validate if customer capital practices contributes effectively to the customer loyalty of the organization studied. From this approach, addresses concepts considered customer capital practices, represented by the use of customer knowledge as a strategic resource, relationship marketing and market orientation. To obtain the data, was designed a case study in four institutions in the type of credit cooperative, with a sampling of 100 customers and 21 employees. The data were analyzed quantitatively by means of descriptive statistics and correlation of technical data. It was concluded from the information and analysis of the results raised that the customer capital management, using their practices, customer knowledge, marketing relationship and market orientation, are strategic resources that have positive impact on customer loyalty of the organization studied.

Keywords: relationship strategies; customer capital management; loyalty.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos relacionados à gestão da fidelidade intensificaram-se nas últimas duas décadas, principalmente em decorrência das crescentes mudanças no ambiente concorrencial. Nesse sentido, a posição em níveis elevados de competitividade tornou-se condição importante para empresas que objetivam sua perenidade. Para a consecução de tal objetivo, uma das alternativas viáveis para o enfrentamento destas variáveis voltou-se a meta do estabelecimento de relações duradouras com os clientes (BERRY, 1983; REICHEL, 1996; WHITELEY, 1996).

No setor bancário, o fator competitividade intrinsecamente presente, soma-se as novas posturas de consumidores mais exigentes, que buscam alta qualidade e baixos custos e são mais predispostos à troca de seus fornecedores de serviços que melhor os atendam. Nesse sentido, Breztko et al. (1998) observam que estratégias de relacionamento no setor financeiro tornam-se possíveis e fundamentais uma vez que: (i) os serviços prestados por instituições financeiras implicam relacionamentos prolongados, permitindo elevado grau de interatividade entre empresa-clientes, sugerindo que estas organizações não estão estruturadas para acrescentar valor continuamente para seus clientes a partir destas interações e; (ii) os custos e as barreiras de mudanças destes serviços são baixas, em função da insatisfação destes serviços.

Estas observações sugerem que lógica da adequação das estratégias de relacionamento, objetivando a busca da fidelidade dos consumidores, está na disposição das empresas aprenderem 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 (MCKENNA, 1992).

O marketing de relacionamento tem sido apontado nos últimos anos como uma prática viável a ser implementada por organizações que possuem como meta à superação dos desafios ambientais e à manutenção de clientes (GRÖNOS, 1990; EVANS E LASKIN, 1994; BERRY, 1995; PEPPERS E ROGERS, 2000). No entanto, a implantação e manutenção de relações estratégicas e duradouras compreendem um processo muitas vezes mais complexo. De acordo com 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*. Esta característica pressupõe o reconhecimento por parte das organizações de que se devem buscar novas formas de comunicação para o estabelecimento de relações duradouras com os clientes.

Nesse sentido, este trabalho aborda estratégias de relacionamento empresa-cliente no mercado financeiro, tendo por objetivo verificar se a utilização de práticas de gestão do capital do cliente, representadas pela utilização do conhecimento do cliente como recurso estratégico, o marketing de relacionamento e a orientação para o mercado influenciam positivamente na fidelização de clientes em serviços financeiros cooperativos.

Diante do contexto exposto, este estudo procura responder à seguinte pergunta de pesquisa: **As práticas de gestão do capital do cliente impactam positivamente na fidelização de clientes em serviços financeiros cooperativos?**

Quanto à organização, este estudo se apresenta da seguinte forma: na seção 2, efetiva-se a revisão de literatura acerca do setor bancário, com destaque para instituições financeiras cooperativas, objeto deste estudo, assim como as práticas de gestão do capital do cliente, incluindo alguns modelos teóricos orientados a estratégias de relacionamentos existentes na literatura, como também as hipóteses a serem testadas; na seção 3, apresenta-se a metodologia utilizada para implementar o objetivo proposto; na seção 4, exibem-se os resultados da pesquisa e finalmente na seção 5, as considerações finais, limitações e recomendações.

2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

Para atender os objetivos do trabalho, foram utilizados os seguintes construtos para mensurar as variáveis propostas para esta pesquisa, que compõem as práticas de gestão do capital do cliente: para a variável **conhecimento do cliente** como recurso estratégico, utilizou-se o modelo de avaliação do capital intelectual proposto por Bontis (2001), para verificar se o conhecimento do cliente constitui-se recurso estratégico no sentido de influenciar sua própria fidelidade. Para a variável **marketing de relacionamento**, o construto utilizado foi embasado em um modelo proposto por McKenna (1992). Já a **orientação para o mercado** utilizou-se de um construto proposto por Day (2001). Finalmente, para mensurar a variável **lealdade do cliente**, utilizou-se o modelo de avaliação de lealdade proposto por McMullan e Gilmore (2002), construído em escala Likert e embasado no modelo de lealdade de Oliver (1999). Este conjunto de construtos apresentam-se de forma mais detalhada teoricamente nas seções seguintes.

2.1 O setor bancário e as cooperativas de crédito

Pode-se afirmar com relativa segurança que um dos setores mais atingidos pela prática de marketing é o financeiro, em especial os bancos comerciais (BRETZKE et al.1998; BRETZKE, 1998; GOSLING E GONÇALVES, 2002; BREI E ROSSI, 2002; ROSA E KAMAKURA, 2002; ROCHA, 2002) . De acordo com Mota et al (2006), diversos fatores explicam a crescente aplicação de estratégias de marketing neste setor, em especial o acirramento da competição, sendo esta variável, premissa que denota e necessidade de desenvolver um processo estratégico que têm por referência os conceitos do marketing bancário e de relacionamento.

Uma questão crucial e que vem sendo pesquisada têm por objeto avaliar a fidelidade de clientes em cooperativas. Esta configuração organizacional possui a característica particular de denominar o que convencionalmente chamamos “cliente” de “cooperado”. No entanto, sendo cooperado, esta configuração de relação entre provedor e consumidor é garantia de fidelidade?

De acordo com Zylbersztajn (1982) e Carvalho (2002), o que importa para as cooperativas é a percepção de que a relação com o cooperado não pode ser tomada como estável por natureza, mas deve ser fomentada e trabalhada estrategicamente, de acordo com cada situação particular. Mecanismos formais e informais se complementam e devem ser tratados pela alta gestão da cooperativa para que não aconteça o que o autor denomina “quebra contratual”, muito comum em instituições do tipo cooperativa que não cumprem com seus objetivos e não adotam posturas de relacionamento coerentes. Nesse sentido, entende-se que apesar da configuração da atividade, os clientes podem ou não ser fiéis à organização, similarmente a empresas de diversas naturezas, em especial, o setor bancário.

O setor bancário possui características que diferem de outras indústrias, em se falando de estudos de mercado. De acordo com Meidan (1982), esta indústria em particular possui natureza de negócio diferenciada e as características relevantes para este setor podem ser assim listadas: (i) perecibilidade – muitos dos produtos que os bancos oferecem são oportunidades momentâneas e necessitam de estratégias de composto de marketing (preço, produto, promoção e distribuição) eficientes e alinhadas ao mercado; (ii) inseparabilidade – um número expressivo de pacotes e serviços não são separáveis – os serviços são processos de serviços e as estruturas de atendimento, agências em conjunto. Esta característica muitas vezes prejudica a distribuição dos serviços bancários; (iii) heterogeneidade – os produtos e serviços são em grande parte heterogêneos em função da necessidade cada vez mais diferenciada dos clientes e as novas necessidades de clientes que antes não eram usuários de

bancos; (iv) flutuação da demanda e a condição econômica do país - os produtos e serviços desta indústria, em especial aqueles direcionados para as classes B e C, são dependentes da condição de renda da população. Em condições negativas da economia, as pessoas arrumam meios alternativos de movimentação do dinheiro ganho; (v) impactos da legislação governamental – por ser um setor muito regulado, esta característica é limitadora da atividade. Quando os ganhos inflacionários eram a maior fonte de resultados, não importava a proibição e o custo de controle exigido pelos órgãos reguladores. Com a competição mais acirrada, os bancos estão sentindo mais o impacto da regulamentação governamental; (vi) tamanho e distribuição da renda nacional – a escolha da localização das agências possui como critério o tamanho da população e a concentração de renda, assim como a estratégia de posicionamento de mercado que o banco pretende adotar; (vii) competição – uma das principais características deste setor, a concorrência, é um dos fatores importantes que impulsionaram os bancos a diminuir despesas e ganhar em escala.

Sendo a forte competitividade do setor um dos principais motivos dessa nova postura, assim como consumidores mais exigentes solicitando alta qualidade e baixos custos e, tendo facilidades de escolha entre bancos que melhor os atendam, o desenvolvimento de estratégias de relacionamento diferenciadas são amplamente utilizadas no sentido de manter a continuidade do relacionamento com o provedor dos serviços.

2.1 A gestão do capital do cliente: conceitos e áreas de prática gerencial

Diversos estudos atentam sobre a necessidade das empresas ampliarem seus conhecimentos acerca de seus clientes, buscando maior aproximação e níveis de lealdade. Stewart (1998) observa que quanto mais uma empresa processar informações sobre seu cliente, mais ela poderá utilizar estas informações para fornecer um serviço vital ao cliente, dificultando com isto a escolha de outro fornecedor e, por conseguinte desenvolver sua fidelidade à organização. No entanto, o conhecimento do cliente pode contribuir consideravelmente nos processos da organização e esta, utilizando este conhecimento, pode melhorar seus produtos e serviços, ampliando as possibilidades de fidelização.

Nesse contexto, pesquisas recentes apontam que os clientes podem ser considerados engenheiros do crescimento organizacional, a partir da perspectiva de suas contribuições futuras à organização. Adicionam-se como fatores positivos aos clientes, as contribuições que estes possuem na estratégia de negócios, através do aumento do *know-how* interno, de inovações e do desenvolvimento das competências individuais nas organizações (BONTIS, 2001; SVEIBY; 2001; EUROFORUM, 2003).

O capital do cliente é definido como sendo o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas pelas quais faz negócio (STEWART, 1998). O valor deste ativo intangível, de acordo com Sveiby (1998), é determinado basicamente pelo grau de satisfação com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes, mas outros aspectos importantes emergem desta forma de capital, sendo o aspecto de maior relevância, o conhecimento do cliente como recurso estratégico (STEWART, 1998).

Na mesma linha, Bontis (2001) enfatiza que a essência do capital do cliente é o conhecimento que é gerado a partir dos relacionamentos entre empresa e clientes. Davenport (2001) e Sveiby (2001), contribuem com esta visão, uma vez que apontam os consumidores como fontes geradoras de conhecimentos estratégicos para a organização. Dessa forma, observa-se que o conhecimento dos consumidores encontra-se disperso nas várias funções empresariais, e cada uma delas possuem seus próprios interesses a respeito das informações dos consumidores. Ambos os autores acima mencionados enfatizam que estas informações, uma vez que organizadas e compartilhadas, podem se transformar em conhecimento de nível estratégico ou operacional, na medida em que estes conhecimentos possam orientar o

desenvolvimento de produtos e serviços, de relações duradouras e no estabelecimento de novas formas de relacionamentos.

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 devem preocupar-se com a criação e manutenção de valor para seus clientes. Nesse contexto, Day (2001) observa que a adoção de uma prática de orientação para o mercado preconiza que a empresa, além de desenvolver a capacidade de compreender mercados, desenvolva a capacidade para atrair e fidelizar clientes. Complementarmente, Bontis (2001) observa que uma das manifestações do capital relacional da empresa se expressa através da prática da orientação para o mercado.

Em se tratando de capital de relações, o que entendemos como a base de relacionamento que a empresa possui com seus clientes e que esta base pode ser ampliada quando a empresa orienta-se ao mercado, 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) contribuem com esta concepção, enfatizando que um dos elementos que influenciam a fidelização de clientes é a existência de programas de criação de conhecimento, envolvendo organização e clientes.

Sendo o conhecimento do cliente um dos elementos mais importantes do capital de clientes, é importante destacar que além da empresa desenvolver a noção de orientação para o mercado, deve também contemplar como prática administrativa o marketing de relacionamento. Na visão de 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. Os autores enfatizam que relacionamentos focados no compartilhamento de conhecimentos com os clientes implicam no uso de ferramentas, dentre as quais se destaca o marketing de relacionamento.

Nesse contexto, o **marketing de relacionamento** é uma das proeminentes práticas para fortalecer os relacionamentos e vínculos com os consumidores num ambiente de aprendizado, de compartilhamento e colaboração (SANTOS et. al. 2001), o que requer que a organização **oriente-se para o mercado**. Dessa forma, evidencia-se a convergência de ambos os conceitos para as práticas de gestão estratégica de relacionamentos. Deve-se destacar ainda 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), alinhando-se a noção da adoção de práticas de gestão do capital do cliente, práticas estas que serão detalhadas nas próximas seções.

2.2 A utilização do conhecimento do cliente como recurso estratégico na fidelização em serviços bancários: uma visão baseada em estratégia, desempenho e recursos estratégicos de mercado

Os relacionamentos entre provedor e clientes são considerados exemplos de recursos valiosos para a organização (HITT e IRELAND, 2002; ITAMI, 1987). Neste sentido, o desenvolvimento da confiança e de relações de parceria mutuamente vantajosas é especialmente importante para construir a confiança com agentes externos. Esta conotação

orienta a possibilidade das organizações desenvolverem competências de forma a gerenciar estas relações efetivas com as partes.

A noção acerca da utilização de recursos para desenvolver vantagens para as empresas apóia-se em uma corrente de pesquisas em estratégia, denominada visão baseada em recursos. 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 semi-permanente 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.

A principal característica do capital do cliente é o recurso conhecimento que é gerado a partir das relações entre organização e clientes. Inúmeros pesquisadores, dentre eles Day (2001) e Sveiby (1998), enfatizam que o conhecimento do cliente deve ser tratado como um ativo valioso, sustentando que as empresas devem se diferenciar por sua maneira de criar, dividir e usar o conhecimento a respeito dos mercados, onde um recurso importante para o atendimento dessa meta encontra-se nos consumidores. Adicionalmente, ambos os autores sustentam que a empresa deve desenvolver relacionamentos sólidos que satisfaçam os clientes e que convertam essa satisfação em relacionamentos e lealdade. Nesse sentido, os clientes podem ser considerados fontes de competências essenciais e de valor para a organização, onde o processo de aprendizagem com clientes torna-se um elemento imprescindível na geração de um desempenho superior (SVEIBY, 1998).

Com base nestas considerações, formulou-se a primeira hipótese da abordagem proposta no estudo: **(H1)** – a fidelização dos clientes é influenciada positivamente pela utilização do conhecimento do cliente como recurso estratégico.

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.

2.4 O marketing de relacionamento

De acordo com Evans e Laskin (1994), o marketing de relacionamento 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. Neste contexto, 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.

No setor bancário, a facilidade de troca do provedor de serviços por parte dos clientes é uma das características deste setor, face a crescente oferta desta indústria. Nesse sentido, a continuidade do relacionamento com a instituição financeira, o que entende-se por ser o comportamento de fidelidade, é avaliado pelo cliente com base na relação de troca entre aquilo que ele recebe e os custos relativos à sua permanência. Estas relações de troca são estudadas pelos principais construtos do marketing de relacionamento, dentre eles a satisfação, a confiança, o comprometimento, o valor percebido e a fidelização (GRÖNROOS, 1990; MORGAN e HUNT, 1994; BERRY, 1995; OLIVER, 1997; GARBARINO e JOHNSON, 1999; SIDERSHMUNKH et al, 2002; REICHHELD, 2003).

Estes construtos já amplamente estudados sugerem que a organização deva internalizar necessariamente estes construtos, como componentes mínimos necessários para a manutenção das relações. No entanto, um enfoque diferenciado acerca da gestão de relacionamento vem sendo estudado: o marketing de relacionamento baseado no conhecimento.

Diante destas considerações, formulou a segunda hipótese da pesquisa: **(H2)** – a utilização da prática de marketing de relacionamento está ligada positivamente à fidelidade de clientes.

Ademais, Day (1994) sugere que a adequação das estratégias de marketing no sentido de buscar a fidelidade dos consumidores 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. Na mesma linha, Ribeiro e Grisi (2001) observam que organizações que pretendam instituir estratégias de relacionamento devem se dispor a aprender. Nesse sentido, sob a ótica de Wiersema (1996), sugere-se que a implementação de relacionamentos deve considerar e desenvolver uma prática de orientação para o mercado que enfatize a aprendizagem.

2.5 A orientação para o mercado – prática para a efetividade de estratégias de relacionamento

A implementação de estratégias de relacionamento nas empresas envolve processos dinâmicos, onde uma das grandes questões que se fazem presentes nas mentes dos executivos invariavelmente está na forma de como a idéia de valorização do cliente, no sentido de influenciar sua lealdade, é repassada aos funcionários. São estes funcionários responsáveis por grande parte da implementação das estratégias formuladas pela empresa. Esta perspectiva é apoiada 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.

A ênfase do conceito de marketing dentro das empresas, no tocante a sua disseminação em todos os níveis da organização é temática que despertou a atenção de alguns pesquisadores, sob a ótica da orientação para o mercado (NARVER e SLATER, 1990; DAY, 1994; KOHLI E JAWORSKI, 1990).

De acordo com Day (2001), a orientação para o mercado consiste em “a empresa demonstrar uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes”. Sob a mesma ótica, 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”.

Cabe salientar que empresas que pretendem desenvolver estratégias de relacionamento visando o desenvolvimento da fidelidade devem dispor-se a aprender (Ribeiro e Hildebrand, 2002). Na mesma linha, sob a ótica de Wiersema (1996), sugere-se que a implementação de relacionamentos deva considerar e efetivamente desenvolver uma prática de orientação ao mercado que repouse na aprendizagem organizacional. 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, utilizando-se dos conhecimentos dos clientes.

Já Day (2001), observa que o domínio completo do processo de aprendizado de mercado é raro, uma vez que esta aptidão mais elevada de aprendizado deve ser apoiada por uma base de conhecimento que seja acessível a toda a organização. A partir destas considerações, a autoria reforça que empresas orientadas para o mercado devam reconhecer que uma das metas principais deve dirigir-se não somente a assunção da satisfação dos clientes, mas sim, converter os relacionamentos oriundos desta estratégia em relacionamentos de longa duração, fortes e duradouros que resultem na fidelidade dos consumidores.

A partir destas considerações, predizemos a terceira hipótese do modelo: **(H3)** – a fidelização dos clientes é influenciada positivamente pela utilização da prática de orientação ao mercado.

2.6 Lealdade – definições, antecedentes e modelos de criação

De acordo com Oliver (1999, p. 34), a lealdade 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”.

Rundle-Thiele e Bennett (2001) observam que 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), que observa que podem existir diferentes tipos e níveis de lealdade. De acordo com o contexto mercadológico da empresa, ela poderá ou não trazer seus consumidores para níveis mais altos de lealdade.

Oliver (1999), destaca que para o consumidor atingir este nível superior de lealdade, é necessário que os seguintes construtos estejam presentes: (i) satisfação: o produto ou serviço constantemente satisfaz o consumidor; (ii) determinação pessoal: o consumidor deseja ser leal a determinado produto ou serviço. (iii) suporte social: existe um ambiente que dá apoio para este consumidor que tem desejo de ser leal.

Objetivando 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.

O modelo desenvolvido por Oliver (1999), aponta que 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, sendo a empresa responsável pelo

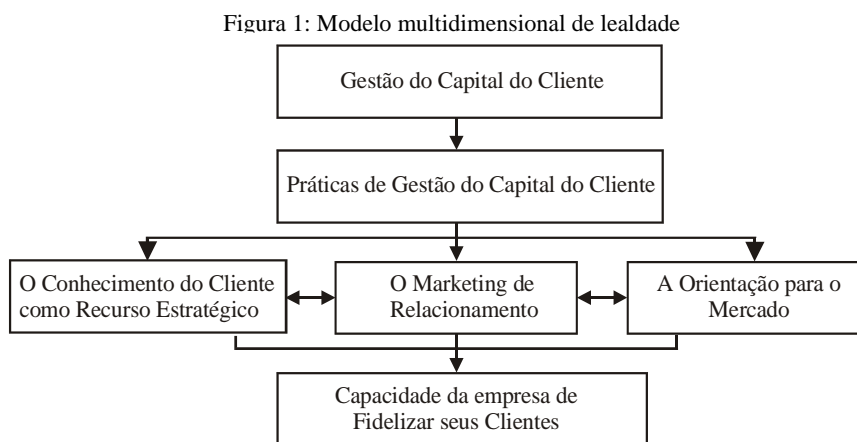
fornecimento de informações, através de ações de marketing, para fazer com que os consumidores atinjam níveis mais altos de lealdade. Vale ressaltar, de acordo com o autor, que a busca da lealdade sofre um grande número de influências por parte de outras empresas, uma vez que os consumidores são os alvos destas influências. As vulnerabilidades interferem na lealdade através de interferências, sendo que estas se configuram através de uma não-satisfação induzida pela concorrência. Nesse sentido, o autor enfatiza que a empresa deva 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.

Ademais, é esperado que consumidores demonstrem lealdade em relação às empresas a partir de trocas relacionais que provenham valor a ele. Dessa maneira, a partir de revisão teórica, levando em consideração que a gestão do capital do cliente, representadas pela utilização do conhecimento do cliente como recurso estratégico, o marketing de relacionamento e a orientação para o mercado constituam-se práticas que produzam mais valor e possam influenciar positivamente a lealdade de consumidores em serviços financeiros.

2.7 O modelo multidimensional de fidelização a ser testado

A partir da revisão da literatura, 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. Deste conjunto de construtos teóricos, foi possível elaborar um modelo multidimensional que integra as diversas variáveis do processo de fidelização dos clientes, sendo tal modelo uma contribuição conceitual deste estudo ao campo das estratégias de relacionamento empresa-cliente, conforme exposto na figura 1.



Fonte: elaborado pelo autor

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa delimitou-se através de um estudo de caso, de natureza descritiva e de cunho quantitativo. Nesse sentido, o estudo implementou-se através de uma pesquisa com questionários tipo *survey*, através de abordagem direta e pessoal. A população pesquisada foi de 4 instituições financeiras do tipo cooperativas de crédito rural e a amostragem estabelecida foi por conveniência, de 100 cooperados vinculados a estas instituições financeiras e de 21 colaboradores aqui identificados como Instituição financeira cooperativa Alfa. O pré-teste para validação das escalas utilizadas foi efetivado com 15 cooperados e com 8 colaboradores do universo pesquisado.

3.2 Dados: coleta, tratamento e métricas de análise

Em detrimento das características do estudo no que tange à coleta de dados, o instrumento utilizado foi um questionário com questões fechadas, em formato escala Likert, com graduação de 5 pontos (em um *continuum* que varia de discordo totalmente - 1, a concordo totalmente - 5), visando possibilitar o tratamento estatístico das respostas.

Em específico, o questionário utilizado na pesquisa foi composto de questões oriundas de construtos teóricos já amplamente discutidos na literatura, visando levantar informações que permitissem avaliar com técnicas estatísticas distintas, as variáveis propostas para o estudo. Este questionário foi composto de 41 questões e subdividiu-se em 5 categorias de análise: (i) a categoria de análise 1 visou avaliar o nível de fidelidade dos clientes da empresa pesquisada, sendo os questionários aplicados a amostra dos cooperados; (ii) a categoria de análise 2 objetivou avaliar o índice de satisfação dos cooperados; (iii) a categoria 3, avaliar a utilização pela empresa do conhecimento do cliente. Esta categoria de análise foi implementada utilizando o mesmo *survey*, tanto para a amostra dos cooperados quanto para a amostra de colaboradores; (iv) a categoria 4, avaliar a prática do marketing de relacionamento, categoria esta que também investigou ambos, cooperados e colaboradores; (v) a categoria 5 - prática de orientação para o mercado, também implementou-se via coleta dados das duas amostragens e; (vi) a categoria 6, avaliar qual variável efetivamente é a mais impactante em termos de estratégia de fidelização de clientes da organização pesquisada, sendo esta última categoria analisada sob a ótica do cooperado, empregando-se técnica estatística de análise de frequências das respostas.

Inicialmente, para a análise dos dados, empregou-se estatística descritiva das categorias propostas para o estudo. Após, implementou-se a análise das correlações de *Spearman* das práticas de gestão do capital do cliente com a variável fidelidade, no sentido de medir a intensidade da relação entre as variáveis ordinais da pesquisa, utilizando-se do software SPSS (14.0).

4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa, assim como enseja-se analisar os dados, idealizando inicialmente, a estatística descritiva das práticas de gestão do capital do cliente, sob a ótica dos cooperados e colaboradores, conforme exposto nas tabelas 3, 4, 5 e 6.

Tabela 3 - Conhecimento do cliente como recurso estratégico		
	Cooperados	Colaboradores
Média	4,1823533	3,96429
Erro padrão	0,0385635	0,09498
Mediana	4	4

Modo	5	4
Desvio padrão	0,6679391	0,87049
Variância da amostra	0,4861427	0,75775
Nível de confiança(95,0%)	0,0758902	0,18891

Tabela 4 – Marketing de relacionamento		
	Cooperados	Colaboradores
Média	4,36	4,261905
Erro padrão	0,03357549	0,084886
Mediana	4	4
Modo	4	4
Desvio padrão	0,58154448	0,777996
Variância da amostra	0,33819398	0,605278
Nível de confiança(95,0%)	0,06607415	0,168836

Tabela 5 – Orientação para o mercado		
	Cooperados	Colaboradores
Média	4,376666667	4,035714
Erro padrão	0,037543979	0,090334
Mediana	4	4
Modo	5	4
Desvio padrão	0,65028079	0,827923
Variância da amostra	0,422865106	0,685456
Nível de confiança(95,0%)	0,073883857	0,17967

Tabela 6 – Nível de Fidelidade	
	Cooperados
Média	4,407083333
Erro padrão	0,016007239
Mediana	5
Modo	5
Desvio padrão	0,78419134
Variância da amostra	0,614956058
Nível de confiança(95,0%)	0,031389434

A partir das estatísticas descritivas das variáveis propostas para o estudo, conforme detalhado nas tabelas 3, 4, 5 e 6, foi previamente possível verificar que a instituição pesquisada desenvolve práticas de gestão do capital do cliente. Para confirmar tais resultados, assim como verificar se estas práticas relacionam-se com a variável lealdade, empregou-se a análise das correlações das médias atribuídas em relação a amostragem dos cooperados, objetivando medir a intensidade da relação entre as variáveis (práticas de gestão do capital do cliente e lealdade), conforme destacado na tabela 7.

Tabela 7: Correlação de *Spearman* das práticas de gestão do capital do cliente e lealdade

Correlações das práticas de gestão do capital do cliente com lealdade	Lealdade	Satisfação	Conhecimento do cliente	Marketing de Relacionamento
Lealdade				
Satisfação	0,216*			
Prática 1: Conhecimento do cliente	0,448**	0,477**		
Prática 2: Marketing de Relacionamento	0,346**	0,447**	0,302**	
Prática 3: Orientação para Mercado	0,440**	0,806**	0,788**	0,714**

* Correlação significativa ao nível de 0,05

** Correlação significativa ao nível de 0,01

Observa-se por meio da tabela 7, que as três práticas de gestão do capital do cliente apresentam-se correlacionadas significativamente com a lealdade ao nível significância de 0,01 e 0,05, correlações estas que detalham-se nas considerações que se seguem.

Na tabela 3, a prática da **utilização do conhecimento como recurso estratégico** obteve média de 4,18 pontos sob a perspectiva dos cooperados e 3,96 pontos pelos colaboradores, em uma escala de 5 pontos, o que caracteriza a proeminente implementação

desta prática pela organização pesquisada. Ademais, a prática conhecimento do cliente apresenta-se correlacionada significativamente com a lealdade em 0,448 ($p < 0,01$), conforme apresentado na tabela 7, o que permite aceitar a hipótese 1 deste trabalho, de que a fidelização dos clientes é influenciada fortemente pela utilização do conhecimento do cliente como recurso estratégico.

Esta dimensão em particular considera que a organização, incorporando o conhecimento do cliente amplia suas possibilidades de oferecimento de melhores serviços e produtos, as competências organizacionais, a capacidade de inovação, assim como o cliente interioriza a noção de participante do processo de melhoria da organização, características estas que impactam nas possibilidades de ampliação da lealdade dos clientes da empresa pesquisada.

Já na tabela 4, verifica-se que a utilização **do marketing de relacionamento como prática** na organização é efetivamente implementada. A média atingiu 4,36 pontos sob a ótica dos cooperados e 4,26 pontos em termos de aplicação desta prática pela empresa. Ainda, foi possível evidenciar, conforme tabela 7, que esta prática apresentou-se correlacionada com a lealdade em 0,346 ($p < 0,01$), corroborando a hipótese 2 deste estudo, de que a utilização da prática de marketing de relacionamento correlaciona-se à fidelidade de clientes.

Com relação à prática de **orientação para o mercado**, verifica-se a partir das médias atingidas em relação aos cooperados - 4,37 pontos e dos colaboradores - 4,04 pontos, explicitadas na tabela 5, que a organização orienta-se ao mercado, assim como foi possível determinar que esta prática correlaciona-se significativamente em 0,440 ($p < 0,01$) com a lealdade de clientes, confirmando a hipótese 3 da pesquisa, que visava verificar se a fidelização dos clientes correlacionava-se com a utilização da prática de orientação para o mercado.

Com base nestes resultados, observa-se que se a organização pesquisada, que apresentou uma média de 4,04 pontos (muito próxima da média dos cooperados) continuar desenvolvendo uma cultura orientada à satisfação dos cooperados, estes continuarão leais à instituição. Adicionalmente, evidenciou-se a partir das médias, que os cooperados 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.

Também julgou-se conveniente avaliar os níveis de **fidelidade dos clientes**. Para esta categoria, o pesquisador utilizou-se do modelo proposto por Oliver (1999), a partir das considerações teóricas de que podem existir diferentes tipos de lealdade, que variam de acordo com o contexto mercadológico pelo qual as organizações estão inseridas. Nesse sentido, a contribuição desse modelo é analisar em que níveis de lealdade determinados grupos de clientes se encontram, o que propicia às empresas alternativas para obter dos seus consumidores níveis mais altos de fidelidade. Para tal, o pesquisador apoiou-se no modelo de avaliação de lealdade proposto por McMullan e Gilmore (2002), apresentado em escala Likert de 5 pontos e embasado no modelo de Oliver (1999) de medição de lealdade.

Dos 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.

Considerando os níveis de lealdade do modelo proposto por Oliver (1999), objetivou-se verificar qual a média geral da fidelidade dos cooperados da organização pesquisada. Para tanto, todas as questões embasadas no modelo de McMullan e Gilmore (2002) foram compiladas e analisadas estatisticamente, no intuito de verificar qual o nível médio da fidelidade dos cooperados. A média geral atingida foi de 4,40 pontos, o que possibilita

considerar, que em nível geral, os cooperados são fiéis à instituição financeira Alfa, conforme apresentado na tabela 6 desta pesquisa.

Já a **satisfação**, como enfatizado em outros estudos, por si só não garante a fidelidade dos clientes, onde outros aspectos devem congregam o construto fidelidade. Oliver (1999), reforça esta perspectiva, relatando que a simples satisfação por si só não garante a fidelização, porém é um passo necessário para que ela aconteça (NEWL, 2000; OLIVER, 1999). No entanto, esta variável é apontada como um dos antecedentes importantes para que a fidelidade de clientes se efetive concretamente e nesse sentido, foi considerada como elemento de análise. Conforme é possível observar na tabela 7, a satisfação apresentou-se correlacionada com a lealdade de clientes em 0,216 e a um nível de significância de 0,05, correlação esta a mais fraca de todos os construtos testados, convergindo com as afirmações dos autores supra-mencionados.

Finalmente, um dos objetivos secundários da pesquisa, mas de sobremaneira importante, foi verificar quais foram efetivamente os fatores mais relevantes para a fidelidade dos clientes da organização pesquisada, uma vez que o objeto deste estudo foi uma cooperativa de crédito.

Essa configuração organizacional em particular, hipoteticamente possui poder de influência sobre a fidelidade de seus clientes pela natureza de sua atividade, uma vez que sob a ótica desta configuração, os clientes são “cooperados”, ou seja, é uma sociedade de pessoas, alternando a ótica de cliente para associado. Nesse contexto, poucos estudos (Carvalho, 2002) até então preocuparam-se em investigar qual é o fator mais fortemente associado a fidelidade de clientes neste setor de atividade. Para o atendimento de tal objetivo, implementou-se análise de frequência das seguintes variáveis: (i) variável relacionamento; (ii) variável cooperativismo; (iii) variável juros e taxas reduzidas, visando avaliar quais destas variáveis é a mais representativa no sentido de influenciar a lealdade de clientes.

Tabela 8: Fidelidade – interdependência da variável cooperativismo *versus* relacionamento

ANÁLISE DA INTERDEPENDÊNCIA FIDELIDADE/COOPERATIVISMO VERSUS FIDELIDADE/RELACIONAMENTO	Frequência	Proporção	Porcentagem
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%

Fonte: desenvolvido para este estudo

Dos entrevistados, 62% julgaram que a variável “relacionamento” é o elemento mais importante que os leva a continuar utilizando os serviços da instituição financeira pesquisada, evidenciando o que neste artigo caracterizamos como “*interdependência inequívoca*” do fator cooperativismo como variável mais representativa na lealdade de clientes em instituições financeiras cooperativas. Este resultado em particular permite reforçar as conclusões deste estudo, de que estratégias de relacionamento influenciam positivamente a lealdade de clientes de cooperativas de crédito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Frente aos elevados índices de competição em grande parte dos setores industriais, em especial no setor financeiro, a busca por estratégias de relacionamento objetivando ampliar os níveis de lealdade dos clientes torna-se um caminho importante a ser delineado por empresas que objetivam permear sua sustentabilidade. Nesse contexto, o presente estudo teve por objetivo verificar, a partir da emergente perspectiva da gestão do capital do cliente e suas práticas, representadas pela utilização do conhecimento do cliente como recurso estratégico, o

marketing de relacionamento e a orientação para o mercado, se estas práticas influenciaram a fidelização de clientes em serviços financeiros.

Foi evidenciado, a partir de pressupostos teóricos relacionados à gestão da lealdade, que o fornecimento de uma oferta de valor para o cliente é uma alternativa de satisfazê-lo, o que aumenta as possibilidades de torná-lo fiel à empresa. No entanto, deve ser dada especial atenção de que o valor percebido pelo cliente acerca de um serviço não necessariamente pode ser o mesmo percebido por outro cliente, remetendo a noção de que diferenças individuais devem ser consideradas e novas formas de relacionamento devem ser implementadas visando buscar maior aproximação com os clientes.

A adoção de relacionamentos mais próximos entre instituição e cooperados foi confirmada neste estudo, proporcionados pela adoção das práticas de gestão do capital do cliente apresentadas e avaliadas, práticas estas que permitiram a organização pesquisada desenvolver uma maior base de conhecimentos de seus cooperados e utilizar estes conhecimentos para oferecer serviços diferenciados, de maneira a influenciar a lealdade, corroborando as hipóteses estabelecidas para esta pesquisa.

Finalmente, apontamos algumas limitações e recomendações que entendemos possam ser objeto de estudo em pesquisas futuras: (i) a realização de um estudo comparativo com outras instituições financeiras para confirmar a validade das conclusões; (ii) aprofundar os estudos relacionados as influências das práticas de gestão do capital do cliente, verificando se estas práticas podem habilitar a emergência de novas visões estratégicas, assim como se estas práticas podem incorporar-se aos construtos já conhecidos aos antecedentes da lealdade e; (iii) reforçar, a partir de outros estudos, a não interdependência da variável cooperativismo como a mais impactante na lealdade de consumidores de serviços financeiros cooperativos.

REFERÊNCIAS

BERRY, L. Relationships Marketing: emerging perspectives in services marketing. **American Marketing Association**, Chicago: 1983.

_____. Relationship Marketing of Services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

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.

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.

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.

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.

CARVALHO, Adriano D. A estratégia do marketing de relacionamento em cooperativas de crédito. In: **Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS-MG** Ano II, v.6, nº 6, 2002.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

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.

EVANS, J.R.; LASKIN, R.L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**, v. 23: 1994.

EDVINSON, Leif; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EUROFORUM. Projeto Intelecto: Medição do capital Intelectual. **Euroforum**, Madrid, 1998.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, Jul./Aug. 1993.

GARBARINO, E. & JOHNSON, M. The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment for Relational and Transactional Consumers. **Journal of Marketing**, v. 63, p.70-87, April, 1999.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e os cenários dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**: managing the moment of truth in service competition, Lexington/Toronto: Lexington Books, 1990.

HITT, M. A.; IRELAND, D. The essence of strategic leadership: managing human and social capital. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, summer, 2002.

ITAMI, H. Mobilizing intangible assets. Cambridge, MA: **Harvard University Press**, 218-226, 1987.

KAZMIER, L. J. **Estatística Aplicada à Economia e Administração**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004. 376p.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. **Organization Science**, vol. 3, p. 383-397, 1992.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: 3ª ed. Bookman, 2001.

MORGAN, R. M. & HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, Jul., 1994.

MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F.; SILVA, P. G. Marketing de relacionamento aplicado às instituições bancárias: um estudo em um banco de varejo para clientes com alto desempenho financeiro. **XXVI ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. 1 ENEGEP 2006, ABEPRO

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

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.

MEIDAN, Arthur. Marketing Strategies, Organization and Performance Control in Insurance. *In: The Journal of Risk and Insurance*, vol. 49, n. 3, p. 388-404, setembro, 1982.

MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F; SILVA, P. G. Marketing de relacionamento aplicado às instituições bancárias: um estudo em um banco de varejo para clientes com alto desempenho financeiro. **XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.**

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.

OLIVER, Richard L. Whence customer loyalty. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 33-44, 1999.

_____. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer.** Boston:Irwin/McGraw-Hill, 1997.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm.** London: Basil Blackwell, 1959.

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.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **Co-opting Customer Competence.** Harvard Business Review on Customer Relationship Management, 2002.

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

_____. The number one you need to grow. **Harvard Business Review**, Boston, v. 81, n. 12, p. 46-54, Nov/Dec, 2003.

RIBEIRO, Áurea H. P.; GRISI, Celso C. H. **A organização orientada para aprendizagem em relacionamento cooperativos.** Outubro, 2002.

ROCHA, ANGELLA. **Manual de Marketing para Microfinanças:** Programa de Desenvolvimento Institucional. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

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.

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.

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.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J. & SABOL, B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, p. 15-37, January, 2002.

STEWART, Thomas A . **Capital intelectual.** A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUNKULA, James M. Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**, v. 58. Jan., 1994, p. 35-45.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WHITELEY, Richard C. **Crescimento orientado para o cliente**: cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

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.

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.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. Universidade de São Paulo, Faculdade de economia, administração e contabilidade. Departamento de administração. SÉRIE DE WORKING PAPERS WORKING PAPER N° 02/017. Disponível em [http// www.ead.fea.usp.br/wpapers](http://www.ead.fea.usp.br/wpapers).