

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

MARKETING DE RELACIONAMENTO EM COOPERATIVA DE
CRÉDITO SOB A ÓTICA DOS GESTORES

Gabriel Moreira

Pedro Leopoldo – MG

2013

Gabriel Moreira

MARKETING DE RELACIONAMENTO EM COOPERATIVA DE
CRÉDITO SOB A ÓTICA DOS GESTORES

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Linha de pesquisa: Competitividade e Marketing

Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares

Pedro Leopoldo – MG

2013

658
M835m Moreira, Gabriel
Marketing de relacionamento em cooperativa de crédito
sob a ótica dos gestores. / Gabriel Moreira. -- Pedro Leo-
poldo: FPL, 2013.
120 f. : il.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração,
Faculdade Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, 2013
Orientador: Profº. Drº. Mauro Calixta Tavares

1. Marketing de Relacionamento. 2. Cooperativa de cré-
dito. 3. Fidelização. I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: MARKETING DE RELACIONAMENTO EM COOPERATIVA DE CRÉDITO SOB A ÓTICA DOS GESTORES

Mestrando: Gabriel Moreira

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares
Orientador

Prof. Dr. Tarcísio Afonso

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias

Pedro Leopoldo / MG, 15 de julho de 2013.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares, em especial, a minha mãe Maria José Moreira e minha esposa Simone de Rezende Moreira, que me deram força para finalizar esse árduo trabalho.

Ao meu orientador, Dr. Mauro Calixta, pelo apoio e orientação técnica, com seus conhecimentos na área, sanando dúvidas e conduzindo para a realização da pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus como base para fundamentação espiritual de minha família, dando força quando necessário e me conduzindo para o sucesso.

Agradeço a minha esposa Simone de Rezende pela compreensão nos momentos difíceis da realização desse trabalho e pelos dias que passou sozinha, enquanto buscava meu sonho, o mestrado.

Agradeço a meus familiares, em especial minha mãe Maria José Moreira, que sempre me apoiou e me auxiliou nos meus estudos, acreditando na minha vitória profissional, devo muito a Ela.

Agradeço também o apoio dado pela equipe FLP, biblioteca, informática, serviços gerais, e também a equipe FACTU.

Agradeço, em especial, a atenção disponibilizada pelo meu orientador Dr. Mauro Calixta Tavares, referencial de reconhecimento que me conduziu à conclusão da pesquisa.

“Sábio é o ser humano que tem coragem de ir diante do espelho da sua alma para reconhecer seus erros e fracassos e utilizá-los para plantar as mais belas sementes no terreno de sua inteligência”.

Augusto Cury

RESUMO

O aprimoramento do tema marketing de relacionamento se faz necessário devido ao mercado cada vez mais acirrado. A abertura do capital mundial impôs às empresas uma competitividade extrema, acirrada pelos meios de comunicação que permitiram atender a seus clientes a longa distância, portanto, outros diferenciais estão sob a mira dos profissionais do marketing para garantir e preservar a relação de longo prazo com o cliente. O cooperativismo de crédito está em ascensão, conforme dados colhidos no Banco Central do Brasil (2013), o setor apresentou uma evolução em percentual no total de ativos de 0,20% em 2005 para 1,79% em 2013, observando o total de ativos apresentados pelas instituições financeiras brasileiras, um número expressivamente baixo perante o composto financeiro nacional. Este trabalho teve como objetivo geral descrever as práticas de marketing de relacionamento adotadas pela cooperativa de crédito para a retenção e fidelização de clientes sob a ótica dos gestores de uma cooperativa do Município de Unaí/MG. O método utilizado na elaboração do trabalho foi a pesquisa exploratória como o primeiro passo para assuntos pouco abordados e pesquisados. Para atingir o objetivo proposto foi utilizada uma abordagem qualitativa com aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado aos gestores da cooperativa, visando identificar a ótica dos mesmos sobre as ações de marketing de relacionamento para retenção e fidelização dos clientes. O procedimento de pesquisa utilizado foi o estudo de caso aplicado em uma cooperativa de crédito, localizada no Município de Unaí/MG que possibilitará a análise dos fatores determinantes do marketing de relacionamento sob a ótica dos gestores dessa cooperativa. Constatou-se que, por intermédio das entrevistas e análises realizadas, as práticas adotadas pela cooperativa de crédito garantem a proximidade com os clientes levando à sua fidelização, trazendo benefícios mútuos para a cooperativa e para os cooperados, benefícios estes identificados como financeiros e relacionados ao emocional, tais como: bom atendimento, uma comunicação direta com gestores e colaboradores, garantindo assim, relações duradouras e lucrativas com a cooperativa. Para aprimorar as ações de marketing de relacionamento do Sicoob Noroeste, faz-se necessário a criação de um departamento específico para manutenção e controle das ações de marketing da empresa, com a atuação de um profissional da área. Gerar relações de longo prazo com os clientes possibilitará a sustentabilidade financeira da cooperativa de crédito. Entende-se como limitação do presente estudo o seu baixo poder de generalização, por ter sido realizado em apenas uma cooperativa de crédito.

Palavras-Chave: Marketing de relacionamento, cooperativa de crédito, fidelização.

ABSTRACT

The improving of the marketing theme is necessary due to the increasingly competitive market. The opening of the world capital has imposed on the companies an extreme competitiveness and it gets tougher with the help of the means of communication that allow to offer services to long distance clients, therefore, others differentials are being studied by others marketing professionals to guarantee and preserve the long distance relationship with the client. The cooperativism of credit is growing, according to the data collected in the Banco Central do Brasil (2013) the sector showed a percentage evolution in making a total of actives from 0.20% in 2005 to 1.79% in 2013, observing the total of actives presented by the Brazilian financial institutions, an expressively low quantity compared to national scale. This study had as a goal to describe the marketing practices of relationships adopted by the credit cooperative of Unai/MG. The method used in the creation of the study was an exploratory research as the first step to subjects not frequently studied. To achieve the proposed objective a qualitative approach was used by applying a set of questions semi-structured to the cooperatives managers, aiming to identify the point of view of them on the marketing of relationships actions to the retention and preference of the clients. The procedure used to do this study was case study applied in a credit cooperative localized in Unai/MG city that will allow to analyze the determinant factors of the relationship marketing through the perspective of the cooperative managers. It was noticed through the interviews and analyses that the practices adopted by the credit cooperatives guarantee the proximity with the clients causing the preference of the clients, bringing mutual benefits to the cooperative and their members. The main benefits are: good service, a direct communication with managers and members, assuring long-term relationships and lucrative with cooperative. To improve the Sicoob Noroeste relationship marketing actions, so it is necessary to create an specific department for the maintenance and control of the actions of the company's marketing by a field's professional. Generating long-term relations with the clients and members of the cooperative will assure the credit cooperative financial stability. It is understood as limitation to this study its lack of a bigger generalization because it was researched only one cooperative.

Keywords: Relationship marketing, credit cooperative, preference.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Passos para implementação do Marketing de Relacionamento -----	31
Figura 02: Definição de satisfação -----	34
Figura 03: Os componentes básicos e o processo de satisfação do cliente -----	36
Figura 04: Monitorando os níveis de satisfação com o consumidor -----	37
Figura 05: Desempenho, satisfação e lealdade do consumidor -----	38
Figura 06: Desenvolvimento da fidelidade do cliente -----	41
Quadro 01: Evolução legal do Cooperativismo de Crédito no Brasil -----	62
Quadro 02: Tamanho do Sistema Financeiro Nacional -----	64
Quadro 03: Maiores Instituições Financeiras do Brasil em número de clientes ---	65
Tabela 01: Gênero -----	72
Tabela 02: Faixa etária -----	73
Tabela 03: Grau de Escolaridade -----	73
Tabela 04: Tempo de atuação como gestor do Sicoob Noroeste -----	73
Tabela 05: Formação -----	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa	14
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Estrutura do trabalho	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Evolução do marketing de relacionamento	18
2.2 Conceito de marketing de relacionamento	20
2.3 Marketing de relacionamento nas empresas	28
2.4 Fidelização de clientes	33
2.5 Ferramentas de marketing de relacionamento	45
3 FUNDAMENTOS BÁSICOS DO COOPERATIVISMO	56
3.1 Cooperativismo de crédito no Brasil	61
3.2 Sicoob Noroeste	65
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
4.1 Classificação da pesquisa	68
4.2 Unidade de análise e unidade de observação	69
4.3 Elaboração do instrumento e coleta de dados	69
4.3.1 Procedimento para coleta de dados	70
4.4 Análise dos dados	70
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	72
5.1 Perfil dos entrevistados	72
5.2 Conhecimentos básicos – marketing e marketing de relacionamento	74
5.3 Processo de classificação dos clientes	79
5.4 Processo de comunicação com foco na satisfação do cliente	85
5.5 Processos tecnológicos em prol da fidelização do cliente	91

5.6 Processo de fidelização de clientes -----	95
5.7 Marketing de relacionamento e o Sicoob Noroeste -----	102
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS -----	106
6.1 Limitações da pesquisa -----	109
6.2 Implicações e sugestões para pesquisas futuras -----	110
REFERÊNCIAS -----	111
APÊNDICE -----	118

1 INTRODUÇÃO

O aprimoramento do tema marketing de relacionamento se faz necessário devido ao mercado cada vez mais competitivo. A abertura do capital mundial impôs às empresas uma competitividade extrema, estimulada pelos meios de comunicação que permitiram atender seus clientes a longa distância, portanto, outros diferenciais estão sob a mira dos profissionais do marketing para garantir e preservar a relação de longo prazo com o cliente.

Com as mudanças e transformações impostas pelo mercado consumidor no século XIX, aumentaram as cobranças em relação aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Isso porque, além do aumento da concorrência, as pessoas estão mais bem informadas, atualizadas e, conseqüentemente, mais exigentes. Dessa forma, torna-se cada vez mais difícil conquistar e manter clientes.

Será abordado no presente trabalho o assunto marketing de relacionamento para fidelização de clientes, lançando a temática a ser dissertada: “O marketing de relacionamento em cooperativa de crédito sob a ótica dos gestores”.

No setor financeiro, o fator competitividade está sempre presente, somando-se às novas tendências mercadológicas impostas por consumidores mais exigentes, que buscam alta qualidade e baixos custos e são mais predispostos à troca de seus fornecedores de serviços que melhor atendam a suas necessidades. Nesse sentido Breztko, Ribeiro e Dourado (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.

Em observância a um dos princípios cooperativista, assume-se como diferencial de uma cooperativa o relacionamento com o associado, pois como o próprio nome já diz cada integrante é dono de uma pequena parcela da organização. Dessa forma, torna-se claro que o investimento no bom relacionamento com os associados garantirá a continuidade do negócio por meio da força mútua para

alcançar objetivos comuns, por isso, satisfação, credibilidade e confiança são fatores fundamentais para o sucesso do cooperativismo.

Acreditando na prosperidade do negócio, as cooperativas buscam trabalhar o relacionamento direto com o cliente a fim de tornar seus serviços confiáveis e fidelizar os associados. O marketing de relacionamento surge com o intuito de estreitar o relacionamento entre empresas e consumidores, de maneira a retê-los e fidelizá-los. Ele se apresenta como um valioso instrumento de gestão empresarial, propondo outra forma de relacionamento em relação às tradicionais concepções de transação comercial.

De acordo com Carvalho (2002), um fator importante para as cooperativas e que deve ser observado 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. Deve-se haver atenção aos mecanismos formais e informais, sendo que, estes 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. Ou seja, o não cumprimento de seus objetivos e a não adoção de 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.

A evolução do marketing nas organizações possibilitou aos clientes uma maior visão dos produtos e serviços ofertados pela empresa. Sendo assim, pode-se afirmar que há diversas maneiras de se aplicar o marketing para aumentar a competitividade da empresa no mercado, tornando-a sólida e confiável para se investir. A questão é saber se as empresas fazem o uso adequado desse instrumento para manter seus clientes fiéis. Apesar de estarem crescendo no mercado, as cooperativas precisam buscar métodos inovadores e eficazes para trabalhar o relacionamento com seus associados. Porém, não basta adotar alguns procedimentos, é necessário saber se estes estão sendo eficientes e contribuindo para o crescimento da organização.

Buscando identificar as principais práticas de marketing de relacionamento adotadas em cooperativas de crédito, apresenta-se a seguinte questão norteadora que conduzirá a elaboração do trabalho: **“Quais são as principais práticas do marketing de relacionamento adotadas por uma**

cooperativa de crédito para retenção e fidelização de clientes, sob a ótica dos gestores”?

1.1 Justificativa

O estreitamento das relações com os clientes é de extrema importância, objetivando garantir a fidelidade aos serviços prestados ou produtos a serem consumidos. Para garantir essa interação entre a empresa e o cliente entra em cena o marketing de relacionamento, como vertente do marketing, buscando aprimorar o relacionamento com os clientes, tornando-os fiéis à empresa e garantindo relações lucrativas e duradouras.

Para otimizar o processo de retenção e fidelização de clientes, faz-se necessário a utilização dos instrumentos do marketing de relacionamento, tais como: sistemas de classificação dos clientes, utilização de banco de dados, gerenciamento de relacionamentos, utilização de sistemas de informação e comunicação, monitoramento do nível de satisfação e *feedback* aos clientes, entre outros.

Ao adequar as estratégias de relacionamento, objetivando buscar a fidelidade dos consumidores, por intermédio do aprendizado contínuo e conjunto da empresa com seus clientes, haverá um realce nos relacionamentos de longo prazo. Este se apoia no conhecimento e experiência interna, bem como na experiência e conhecimento dos clientes, partindo então para o marketing de relacionamento em ação. (MCKENNA, 1992).

O marketing de relacionamento tem sido apontado como uma prática viável a ser implementada por organizações que possuem como meta a superação dos desafios ambientais e a manutenção de clientes, visando relacionamentos de longo prazo. (PEPPERS; ROGERS, 2000).

A implantação e manutenção de relações estratégicas e duradouras objetivadas pelo marketing de relacionamento compreendem um processo árduo e complexo, devendo ser observado pelas empresas.

O cooperativismo de crédito está em ascendência, conforme dados colhidos no Banco Central do Brasil (2013), o setor apresentou uma evolução em percentual no total de ativos de 0,20% em 2005 para 1,79% em 2013, observando o total de ativos apresentados pelas instituições financeiras brasileiras, um número expressivamente baixo perante o composto financeiro nacional. Contudo, o

cooperativismo de crédito apresenta-se como 6º colocado no *ranking* nacional frente ao número de clientes, comparando com outras instituições financeiras de grande porte, com aproximadamente 5.800.000 clientes de acordo com a Revista Exame – Melhores & Maiores (2012).

Conforme observado na descrição do cenário cooperativista de crédito, o setor detém uma parcela significativa do número total de clientes do sistema financeiro nacional, necessitando identificar estratégias de relacionamento que propiciem relações lucrativas e duradouras entre as cooperativas e seus associados.

Quando se fala em cooperativismo, alia-se o pensamento de agregar forças menores para tornar o todo mais competitivo e valorizado. A força econômica e social imposta pelas cooperativas, de qualquer segmento, é totalmente benéfica para o desenvolvimento socioeconômico do país, sendo observado como uma alternativa para geração de renda para os pequenos e médios produtores.

Perante a comunidade acadêmica e científica, o tema marketing de relacionamento foi introduzido na década de 1990, com Leonard Berry. Portanto, pode-se considerar um tema novo. As estratégias do marketing de relacionamento voltadas para o cooperativismo permanecem pouco exploradas, justificando o estudo mais aprofundado no setor.

Um setor que frequentemente está sob o julgamento dos clientes, com alegações de um atendimento burocratizado e lento, são as instituições financeiras, sejam elas cooperativas de crédito ou bancos privados. Partindo da premissa que o cliente requer toda a atenção para que haja uma relação permanente e lucrativa, esse trabalho buscará identificar a ótica dos gestores sobre a utilização do marketing de relacionamento para retenção de clientes, que tem como foco a criação de relacionamentos duradouros.

Dessa forma, constata-se ser fundamental um estudo que ressalte a importância de trabalhar o marketing de forma eficiente, buscando identificar e conhecer as ações de marketing de relacionamento que uma cooperativa de crédito está praticando para conquistar a confiança dos clientes e torná-los fiéis à organização. É preciso descobrir se os instrumentos já existentes e utilizadas estão sendo eficazes para fidelização dos associados.

O desenvolvimento do estudo pode causar impacto na forma como as cooperativas trabalham o marketing de relacionamento, destacando outras possibilidades e alternativas de ser mais eficientes e precisos nos objetivos a serem

alcançados. Enfim, poderá oferecer ao setor em estudo, um leque de oportunidades quanto ao marketing de relacionamento voltado para a fidelização do cliente, além de mostrar se o marketing trabalhado está no caminho certo.

1.2 Objetivos

Os objetivos relacionados corroboram ~~em~~ a delimitação da abrangência do estudo proposto.

1.2.1 Objetivo geral

Descrever as práticas de marketing de relacionamento adotadas pela cooperativa de crédito do Município de Unai/MG, sob a ótica de seus gestores, para a retenção e fidelização de clientes.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as práticas do marketing de relacionamento, na perspectiva dos gerentes da cooperativa.
- Analisar os principais instrumentos de marketing de relacionamento utilizados pela cooperativa para fidelização de clientes;
- Analisar se as práticas adotadas pela cooperativa podem ser consideradas como marketing de relacionamento.

1.3 Estrutura do trabalho

A presente dissertação estrutura-se em seis capítulos. O primeiro é composto pela contextualização do tema, situação problemática, justificativa para a realização da pesquisa e objetivos geral e específicos, além de sintetizar sua estrutura.

O segundo capítulo é composto pela revisão da literatura, para dar embasamento científico ao conteúdo pesquisado, perpassando a evolução do marketing para o marketing de relacionamento, conceitos de marketing e marketing

de relacionamento, marketing de relacionamento nas empresas, fidelização do cliente e as ferramentas do marketing de relacionamento.

O terceiro capítulo é configurado a partir dos fundamentos básicos do cooperativismo, cooperativismo de crédito no Brasil e uma breve análise sobre a cooperativa de Crédito pesquisada.

No quarto capítulo, descreve-se a metodologia, identificando de forma detalhada a classificação da pesquisa, unidade de observação e análise, elaboração e aplicação do instrumento e coleta de dados, análise e tratamento dos dados.

O quinto capítulo é composto pela apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, interpretando as entrevistas realizadas com os gestores da cooperativa de crédito pesquisada.

O sexto capítulo identifica as considerações finais realizadas no trabalho, bem como limitações da pesquisa e sugestões para realização de pesquisas futuras na área.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Pretende-se, no referencial deste trabalho, identificar as várias faces do marketing de relacionamento para fidelização do cliente, identificando a evolução do marketing para o marketing de relacionamento e também identificando como ocorre sua estruturação na empresa. Posteriormente, serão trabalhados os temas satisfação e fidelização do cliente, fazendo o fechamento com uma visão sobre o cooperativismo no Brasil.

2.1 Evolução do marketing de relacionamento

As tendências mundiais sinalizam para a total abertura dos mercados mundiais, acirrando mais a competitividade, impondo às empresas a busca por diferenciais que possam influenciar no comportamento dos consumidores.

Conforme descreve Kotler (1998), as mudanças mercadológicas estão acontecendo rapidamente, com o advento da globalização e das mudanças tecnológicas. Nota-se uma mudança de poder de fabricantes para varejistas gigantes, um rápido crescimento e aceitação de marcas de loja, novas formas de varejo, aumento da sensibilidade a preço e valor por parte do consumidor, diminuição do papel do marketing e da propaganda de massa. Outro ponto de destaque é a redução da lealdade a uma marca apenas, abrindo passagem para uma maior competitividade.

Esses fatores destacados referentes ao mercado consumidor levam os profissionais de marketing a repensarem as estratégias mercadológicas em tempo real e com respostas imediatas, tendo como alvo principal a satisfação dos clientes no que tange às suas necessidades enquanto consumidores.

Vários autores, entre esses, Cobra (2009) e Kotler (1999), destacam três fases da história do marketing que direcionam para o melhor entendimento da evolução do marketing de relacionamento: I) a era da produção – até meados de 1925; II) a era da venda – entre 1925 e o início de 1950; III) a era do marketing – após a crise de 1929. À era da produção as empresas estavam orientadas pela produção, havendo a preocupação apenas com a qualidade do produto, tudo que era produzido seria consumido, portanto, não havia necessidade de se preocupar com vendas e muito menos com o marketing dos produtos. Na era da venda,

percebia-se excedentes de produção, surgindo assim a necessidade de buscar novos mercados consumidores, dando ênfase às vendas. Nessa época cresce nos Estados Unidos a venda domiciliar, onde o vendedor tem o papel de convencer os compradores acerca dos benefícios de seus produtos. Já na era do marketing, as empresas sobreviventes à crise buscavam captar os poucos consumidores que restaram, assim a idéia do marketing passou a ser difundida nos Estados Unidos, instalando a idéia definitivamente na América.

A terceira era destacada por Cobra (2009) embasa o surgimento de vários segmentos do marketing, dentre eles, o foco abordado nesse trabalho, o marketing de relacionamento.

De acordo com Pepper e Rogers (2000, p. 12), “saber identificar a ocorrência de eventos que determinam mudanças nas necessidades é fundamental para as organizações participarem cada vez mais da vida de cada um dos seus clientes”.

Para Madruga (2004, p. 35),

O marketing de relacionamento é considerado uma evolução do marketing e precisou absorver diversas outras formas de conhecimento que, afinal de contas, lhe foram complementares. Um bom exemplo foi a qualidade total que emprestou ao marketing de relacionamento a sua preocupação com a gestão pela qualidade que deve permear toda organização e atingir todos os níveis hierárquicos como forma de atender aos requisitos do cliente com processos de trabalho e indicadores de produção bem definidos.

Derivando das bases teóricas propostas pelo marketing (foco na divulgação em massa), houve a inserção do Marketing de Relacionamento, focando no estreitamento da relação entre empresa e cliente, objetivando a sua fidelização.

O conceito de Marketing de Relacionamento começou a ser discutido pela comunidade acadêmica a partir da década de 1990, apresentando-se, portanto, como um tema relativamente atual.

O termo marketing de relacionamento surgiu simultaneamente no *business to business* e no marketing de serviços. Leonard Berry, um estudioso da Escola Nórdica, usou o termo em um *paper* em uma conferência em 1983, exclusivamente para serviços. O termo marketing de relacionamento foi usado também por Bárbara Bund Jackson, em seu projeto sobre *business to business*, como o oposto de marketing de transação, no começo dos anos de 1980, e publicado em um livro inovador e em um artigo da *Harvard Business Review*, ambos em 1985 (GUMMESON, 2005 *apud* GOMES et. al, 2010, p. 2).

De acordo com Braido (2005), emerge então na literatura a terminologia marketing de relacionamento possivelmente criada por Berry em trabalhos relacionados com o marketing de serviços. Falava-se na fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes.

Em alguns segmentos do mercado, o marketing de relacionamento permanece pouco explorado como estratégia gerencial.

2.2 Conceito de marketing de relacionamento

Faz-se necessário anteriormente ao entendimento do marketing de relacionamento perpassar pelas definições de marketing trazidas por renomados autores, tais como Cobra (2009), Hooley, Saunders e Piercy (2001), Kotler (1999), Pride e Ferrell (2000), Vavra (1993), que influenciam o pensamento nesse segmento.

O marketing deixou de focar apenas nas transações comerciais e passou a valorizar as relações humanas. Com uma nova mentalidade, foi possível perceber a necessidade de mudança de comportamento nas empresas, uma vez que estas eram concentradas na obtenção de lucro, por isso seus negócios se concentravam praticamente na fabricação e comercialização de produtos e não tinha o foco no cliente e suas necessidades.

Para Kotler (1999), várias definições podem ser identificadas para marketing, tanto na perspectiva social, quanto na gerencial. A definição social estabelece o papel do marketing na sociedade, ou seja, o foco está na aquisição do que necessita ou deseja por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos ou serviços de valor com outros, buscando um padrão de vida mais alto (acessão social). Já a definição gerencial, estabelece o marketing com a arte de vender produtos ou serviços, observando que, a parte mais importante do marketing não é vender, mas sim, fazer com que o produto se venda sozinho, através das necessidades atendidas dos clientes.

Para Peter Drucker (*apud* KOTLER, 1999, p. 259),

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o

produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou serviço disponível.

O marketing está implícito propositalmente em todas as situações impostas para chamar a atenção das pessoas e intuitivamente estimular o consumo de produtos ou serviços. Para tanto, é preciso entender o conceito de Marketing, buscando esclarecer o que é e quando realmente se está utilizando o marketing.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001), o conceito de marketing diz que, em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, as empresas ou organizações mais suscetíveis a perdurar são aquelas sensíveis às expectativas, desejos e necessidades e que buscam satisfazer de forma mais efetiva seus clientes do que o fariam seus competidores. Portanto, não haverá razão para os consumidores comprarem os produtos ou serviços de uma empresa, a não ser que essa empresa esteja de algum modo oferecendo um diferencial no atendimento dos desejos e necessidades dos consumidores, perante as propostas das empresas concorrentes.

De acordo com Kotler (1999, p. 155), “Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Sendo assim, Kotler (1999) descreve que o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, ou seja, o marketing supre as necessidades dos consumidores lucrativamente.

Segundo a *American Marketing Association* (apud Kotler e Keller, 2006, p. 4):

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração de relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Segundo Pride e Ferrell (2000), marketing é o processo de criar, distribuir, promover e apreçar bens, serviços e ideias para facilitar relações de troca satisfatórias com clientes em um ambiente dinâmico. Observa-se que os autores focam sua definição na otimização do processo de compra de venda para satisfação dos interesses da empresa e dos clientes.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 6), “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, custo, planejamento e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de empresas e indivíduos”.

Vavra (1993, p. 41) salienta que, “marketing é o processo de conceber, produzir, fixar preço, promover e distribuir ideias, bens e serviços que satisfaçam às necessidades de indivíduos e organizações”. O autor enfatiza o composto de marketing, dando ênfase na satisfação dos agentes envolvidos no processo de compra e venda, ou seja, empresa e consumidores.

Conforme salienta Braido (2005), marketing é um instrumento que compõe a cultura organizacional da empresa, que, através do estudo mercadológico, por intermédio de pesquisas, buscando identificar as necessidades, desejos e valores do cliente, possibilita à empresa dar satisfação ao seu cliente, e obter, em contrapartida, resultados benéficos a ambas as partes.

Para Kotler (2008), o conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos.

Cobra (2009, p. 4) saliente que o marketing “é o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para o outro, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos”.

Para Sprea (2009), marketing é a atenção total ao cliente, o respeito, a preocupação constante em identificar suas necessidades reais, direcionando todas as atividades das empresas, buscando explorar uma oportunidade de negócio, surgida a partir das necessidades do cliente.

Os diversos autores citados, Cobra (2009), Braido (2005), Hooley, Saunders e Piercy (2001), Kotler (1999), Kotler (2008), Pride e Ferrell (2000), Sprea (2009), Vavra (1993), enfatizam a relação entre clientes e a necessidade de satisfazê-los. De acordo com os conceitos torna-se cada vez mais afirmativa a idéia de que o resultado da produção de uma empresa é sempre do ponto de vista do cliente, o sucesso depende exclusivamente do consumidor e não somente do fabricante. Observa-se a importância de, cientificamente, determinar a necessidade e desejo dos consumidores para que o produto se torne vendável.

Não se pode deixar de observar que, com o advento da informatização, o consumidor passou a deter em suas mãos a informação, permitindo cada vez mais a

realização da comparabilidade entre os diversos produtos e serviços oferecidos pelo mercado. Por outro lado, os recursos financeiros de grande parte da população tornam-se cada vez mais escassos (baixo poder aquisitivo), obrigando a fazer a opção no momento do consumo, impondo à economia e ao marketing a necessidade de ser adaptaram.

O contraste entre venda e marketing deve ser observado, ou seja, qual o papel dos participantes na relação de compra e venda. Theodore Levitt (*apud* KOTLER, 2008, p. 37) estabelece um contraste claro entre os conceitos de venda e marketing:

A venda focaliza-se nas necessidades do vendedor; marketing nas necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor transformar seu produto em dinheiro; marketing com a idéia de satisfazer às necessidades do consumidor por meio do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e, finalmente, seu consumo.

As definições de marketing permanecem controversas, pois giram em torno da aceitação da variável marketing como fator de influência no consumo e no convencimento das pessoas a adquirirem um determinado produto ou serviço. A demanda, na verdade, é decorrente de necessidades e desejos individuais autoadministrados. Portanto, por melhor que seja o marketing de uma organização, dificilmente o consumidor será induzido a comprar e consumir algo ofertado que não seja de seu agrado e não esteja em consonância com seus desejos e necessidades específicos.

O marketing deve ser observado como um administrador da demanda por bens e serviços, estimulando o consumo e atendendo às necessidades dos consumidores e não como forma de forçar o consumo.

Apoiado a esses diversos conceitos, pode-se afirmar que o marketing, para qualquer organização, vem com a função de conquistar e manter clientes. Pode, assim, observar o marketing como um instrumento de gestão que visa ao crescimento e desenvolvimento das empresas dentro do mercado globalizado em que atua, sempre focado na satisfação das necessidades e desejos dos clientes.

Para Gomes et. al. (2010, p. 2),

A práxis do marketing contemporâneo encaminha-se para uma perspectiva mais holística, abandonando a visão tradicional transacional (quando possível) e percorrendo os desafios

apresentados pelo relacionamento de longo prazo com os clientes. É uma forte tendência a busca por construção de relacionamentos sólidos e duradouros diante de um ambiente empresarial competitivo, devido a aceleração e a abertura dos mercados, as novas tecnologias, posturas de *stakeholders* e a concorrência cada vez mais acirrada.

Segundo Madruga (2004), o marketing de relacionamento é considerado uma vertente do marketing, focando otimizar a relação existente entre empresa e cliente, tornando-a de longo prazo, sendo influenciada por diversas outras áreas do conhecimento que, afinal de contas, lhe foram complementares.

Houve uma inversão na concepção dos profissionais de marketing, atualmente, o foco está em manter os clientes atuais e desempenhar as estratégias de marketing buscando desenvolver o relacionamento com os clientes, objetivando sua fidelização.

Dando ênfase nessa necessidade de reestruturar as concepções de marketing para atendimento da nova realidade econômica, Madruga (2004) descreve que o marketing de massa foi identificado como a solução no século passado, levando uma grande quantidade de produtos para a maior quantidade possível de clientes. No entanto, o marketing de relacionamento, na atualidade, privilegia a interação com o consumidor, objetivando desenvolver, focado no cliente, um conjunto de valores que direcionarão à satisfação, manutenção e longevidade de suas relações.

Segundo Kotler (1999), as empresas adotavam a concepção prematura de sempre buscar novos clientes impondo a seus vendedores a busca incessante por captar novos consumidores, em vez de cultivar o relacionamento com os já existentes. A adesão de novos clientes era incentivada a todo instante, servindo com menos prestígio e entusiasmo os clientes atuais.

Surge, então, a partir da década de 1990, o conceito de Marketing de Relacionamento, uma temática relativamente nova e pouco explorada em alguns segmentos do mercado. Contudo, observa-se que sua prática conduz a empresa a melhores resultados por meio do relacionamento de longo prazo com os clientes (fidelização), não deixando de observar a necessidade de atender seus desejos referentes aos produtos e serviços ofertados.

De acordo com Möller e Wilson (1995, p. 1 *apud* BAKER, 2005, p. 25), “marketing de relacionamento trata-se de entender, criar e gerenciar a troca de

relacionamentos entre parceiros econômicos; fabricantes, provedores de serviços, vários membros de canal e consumidores finais”. Observa-se a necessidade do envolvimento de todos os atores da relação empresa para atendimento ao cliente.

Berry (1995 *apud* BRAIDO, 2005, p. 98) definiu marketing de relacionamento como “a atração, a manutenção e, em organizações multisserviços, o aumento de relacionamentos com clientes”. Braido (2005) enfatiza que, a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing, solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado marketing.

Para Grönroos (1997, p. 407 *apud* BAKER, 2005), marketing de relacionamento é o processo de identificar e estabelecer, manter, aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes e outros interessados, com lucro, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados e que isso seja feito pela oferta e cumprimento mútuos de promessas. O autor referencia a necessidade de ganho para ambas as partes e também a possibilidade de encerrar o relacionamento no momento em que a relação se torna inviável para a empresa.

Gordon (1998, p. 16) define o marketing de relacionamento como, “[...] o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender”. O mesmo autor (1998) destaca a importância de aprender com clientes a criar o valor que cada um deseja, admitindo que esses valores não serão exclusivos para eles.

Para o marketing de relacionamento, as ações e decisões referentes ao cliente atual e potencial precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento. As informações de relacionamento precisam ser compiladas ou recuperadas no momento em que o contato entre a empresa e o cliente está ocorrendo para que se possa conhecer e reconhecer o cliente, e dessa forma direcionar produtos, serviços e ofertas completamente ajustadas a ele, que assim estará disposto a estabelecer a preferência pela marca, repetir a compra e inclusive pagar mais para obter o valor agregado que lhe é oferecido (BRETZKE, 2000).

Gonçalves, Jamil e Tavares (2002) trazem uma definição mais abrangente às tecnologias necessárias para condução do marketing de relacionamento nas empresas como sendo: uma tentativa e lidar com grandes

massas de consumidores de uma forma personalizada (*one-to-one*), identificando as necessidades reais dos consumidores e oferecendo-lhes alguns extras, no tocante a dar-lhe a impressão de que está sendo atendido por um processo orientado aos seus desejos como indivíduo.

Para Dias (2003), o Marketing de Relacionamento é uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre a empresa, o cliente, os fornecedores, colaboradores, gestores, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes.

Segundo Garbinato, Zamberlan e Soares (2004, p. 2) trazem a seguinte definição para marketing de relacionamento, como sendo, “o processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e potenciais de tal forma que ambos, vendedor e comprador, trabalhem em busca de um conjunto específico de objetivos comuns”. Esses objetivos são alcançados quando, são entendidas as necessidades dos clientes, os clientes são tratados como parceiros, os funcionários se envolvam no processo de satisfação do cliente e observa-se a qualidade do serviço ou produto entregue ao cliente.

Enfatiza Cobra (2009) que o marketing de relacionamento é definido com o objetivo de criar, conquistar e manter clientes, estabelecendo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave como clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios. A falta de comprometimento de algum dos agentes envolvidos no processo de satisfação do cliente poderá comprometer a fidelização.

Hoffman et. al. (2009, p. 452) corroborando as várias definições descritas acima, identifica que o “marketing de relacionamento é a técnica de marketing baseada no desenvolvimento de relacionamentos de longa duração com clientes”. Segundo o autor (2009), o marketing de relacionamento dá ênfase à importância da retenção do cliente e à preocupação com a qualidade, que transcende os limites departamentais. Amplia a definição do cliente de usuário final para todos os grupos (fornecedores, funcionários, e segmentos influentes) que integram o processo de levar o bem ou serviço para o mercado.

Sendo assim, o marketing de relacionamento é instrumento de gestão baseado na orientação para o mercado que busca estabelecer um relacionamento profundo, duradouro e sustentável

com os públicos e *stakeholders* de interesse, como forma de obter vantagem competitiva (CHIMICATTI, 2009, p. 16).

De acordo com Moussallem, Peçanha e Gonçalves (2009), o marketing de relacionamento pode ser entendido com o investimento realizado pela empresa em seus clientes, visando a atingir a satisfação e a fidelidade dos mesmos, e conseqüentemente, prosperidade e lucros altos para a organização. O marketing de relacionamento tem o objetivo de estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios com os elementos-chaves, tais como clientes, fornecedores e distribuidores, com finalidade de atrair e manter os clientes de sua preferência e seus negócios a longo prazo.

Várias definições são apresentadas, algumas de cunho aplicativo focando o relacionamento na prática, outros dão ênfase nos processos para se chegar à fidelização de clientes, basicamente, todas as definições versam sobre relacionamentos a longo prazo como forma de beneficiar os consumidores e as organizações.

Baker (2005) observa que, apesar da existência de várias definições e linhas de pesquisa a serem seguidas, em geral há concordância quanto às seguintes questões básicas:

- Marketing de relacionamento refere-se a relacionamentos comerciais entre parceiros econômicos, provedores de serviços e clientes em vários níveis do canal de marketing e do ambiente mais amplo de negócios.
- Identificar e aceitar essas variáveis resulta em um foco sobre a criação, manutenção e extinção desses relacionamentos comerciais de modo que os participantes do relacionamento alcancem seus objetivos (benefício mútuo).
- O lucro continua sendo uma preocupação subjacente ao negócio e os objetivos relacionais são atingidos mediante o cumprimento de promessas.
- O quesito confiança permanece com pilar na sustentação da relação, sendo essencial para o processo de desenvolvimento de relacionamentos e está centrada na manutenção de promessas.

Kotler (1999) expõe que o resultado do marketing de relacionamento é a construção de um ativo insubstituível da empresa chamado rede de marketing. A construção dessa rede, envolvendo clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos, entre outros, seguramente levará a empresa a ter lucros. Para desenvolver relacionamentos

fortes, é preciso entender as capacidades e os recursos dos diferentes grupos, assim como suas necessidades, metas e desejos. Muitas empresas estão moldando seus produtos ou serviços para clientes individuais, através de informações coletadas em transações anteriores realizadas por cliente individualmente, objetivando traçar um perfil de compra de cada consumidor.

Analisando os conceitos dos autores consultados sobre o marketing de relacionamento, observa-se a necessidade de manter o cliente satisfeito, aumentando a probabilidade de novas relações comerciais, portanto, existe a necessidade de se pensar em longo prazo quando se fala em atender o consumidor final, ou seja, foco na fidelização.

2.3 Marketing de relacionamento nas empresas

A aplicação dos conceitos de marketing de relacionamento requer o envolvimento de todos os agentes de transformação subordinados à empresa, não somente os clientes, mas também, fornecedores, colaboradores, gestores.

De acordo com Zenone (2010), a expressão marketing de relacionamento não é apenas aplicada na relação entre a empresa e o cliente; é importante que esta visão e estratégias sejam ampliadas para toda a rede de relacionamentos que a empresa tem, tanto internamente com os colaboradores como também, externamente com parceiros, fornecedores, intermediários, acionistas, formadores de opinião, entre outros.

Segundo Gordon (1998) e Kotler (1999), a empresa que pensa em trabalhar na filosofia de marketing de relacionamento deve ter foco sobre as capacidades estratégicas. Isso significa que é mais necessário um conjunto de capacidades estratégicas de apoio – tecnologia, processo, pessoal, conhecimento, e percepção –, que a empresa deve combinar as suas vantagens competitivas de forma a criar uma rede de vantagens que se combinam.

Para Zenone (2010), o marketing de relacionamento é uma ferramenta que busca criar valor pela intimidade com o cliente e tornar a oferta tão adequada, de modo que o cliente prefira manter-se fiel à mesma empresa. Ou seja, a empresa conhece o cliente tão profundamente, tornando desinteressante para ele buscar novos fornecedores.

Segundo Braido (2005), para as empresas, o caminho do sucesso nas aplicações de estratégias de marketing de relacionamento está no fortalecimento dos relacionamentos com seus públicos, criando elos e rotinas que melhoram a imagem das empresas, aumentando a qualidade percebida. Garante, assim, a superação de suas tão desejadas metas comerciais e financeiras.

Para Slongo e Müssnich (2005), relacionamentos margeados por confiança são tão valorizados, que as partes desejarão comprometer-se com tais relacionamentos, deixando claro que a confiança é o principal determinante de comprometimento relacional, e justificando a relação positiva existente entre as variáveis confiança e comprometimento.

De acordo com Braido (2005), o marketing de relacionamento enfatiza principalmente a necessidade de um relacionamento a longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes.

Segundo Brandão (2005, p. 11), “trabalhar maior relacionamento com clientes exige mais atenção, facilidades, benefícios, que muitas vezes acabem sendo financeiros. Esses esforços demandam investimentos. Tais investimentos precisam ser recuperados pelas empresas”. Portanto, é primordial que as empresas saibam escolher quem são seus clientes preferenciais, especiais. Os critérios para essa decisão devem ser bem pensados, não devendo ser somente financeiros, precisam levar em consideração os objetivos da relação da empresa com o cliente e com o ambiente de marketing no qual está inserida.

A aplicação do marketing, no que concerne a organização, defende o princípio da busca pela lucratividade sempre que possível em todas as operações entre ambas as partes, sendo que, mesmo com o encerramento da relação comercial, no que tange aos princípios da organização, deve predominar uma negociação lucrativa.

Segundo Sprea (2009), dentro das novas tendências mercadológicas, o marketing de relacionamento tem se mostrado o mais eficiente no processo de conquista do consumidor, pois é por meio de um bom atendimento que a organização fideliza seu cliente, fazendo com que ele volte a comprar novamente. O marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor.

Ribeiro (2004), expondo uma visão diferenciada de marketing destaca que o ponto fundamental aos resultados das empresas está intimamente ligado às diversas “engrenagens” da Gestão, principalmente Finanças e Marketing. O autor referencia a necessidade de aliar dados financeiros para verificação das relações entre clientes e empresas, verificando o grau de interesse financeiro para a manutenção da fidelidade.

Um ponto focal do marketing de relacionamento é conhecer as características detalhadas dos clientes, para melhor ofertar produtos e serviços sob medida para o consumidor. Atualmente, com a ajuda de programas de computadores é possível mensurar as principais tendências de consumo de cada cliente, facilitando a identificação dos produtos a serem oferecidos.

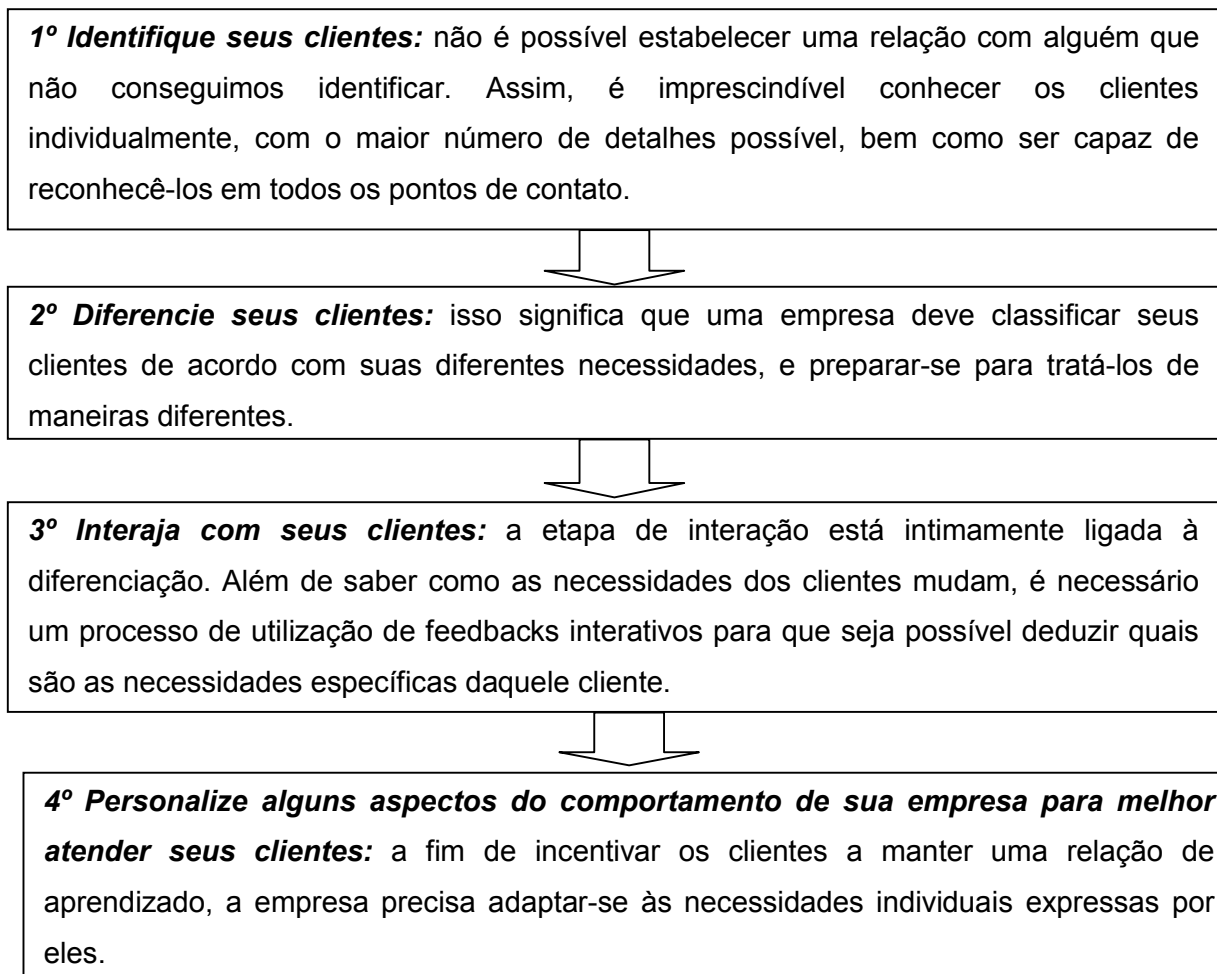
Trabalhar o ciclo de marketing certamente trará um peso maior para o processo de fidelização, o qual cada indivíduo dentro da organização tem influencia impar neste processo, possibilitando a busca pela perfeição no que diz respeito à cartela de clientes. O processo de fidelização de clientes, através da utilização do marketing de relacionamento, fomenta a necessidade de trabalhar as suas características no que tange a necessidade dos clientes.

Zenone (2003) apresenta as principais características do marketing de relacionamento nas empresas:

- A integração do cliente no processo de planejamento dos produtos ou serviços para garantir que eles sejam desenvolvidos não só em função das necessidades e desejos do cliente, mas também de acordo com a estratégia do cliente.
- O desenvolvimento de nichos de mercado nos quais o conhecimento da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos leva a um ganho de mercado.
- O desenvolvimento da infraestrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo e clientes, na qual o relacionamento ajudará a criar e sustentar a imagem da empresa, bem como seu desenvolvimento tecnológico.

Pepers e Rogers (2000, p. 7-9) defendem o processo de implementação da estratégia para o desenvolvimento do conceito de marketing de relacionamento com base em uma série de quatro passos básicos, identificados na Figura 01.

Figura 01: Passos para implementação do Marketing de Relacionamento



Fonte: Adaptado de Peppers e Rogers (2000, p. 7 - 9)

Segundo Kotler (2008), para entender o marketing de relacionamento com o consumidor, é necessário primeiramente analisar o processo de desenvolvimento do consumidor envolvendo sua atração e manutenção. As etapas deste processo, inicia-se com os consumidores prováveis, os quais todos podem comprar o produto ou serviço; após análises a empresa determina os consumidores potenciais, pessoas com forte interesse potencial no produto e em condições de pagar por ele. Têm-se, portanto, os consumidores não qualificados que são aqueles que a empresa rejeita por não ter crédito ou não seriam rentáveis. Por outro lado, a empresa procura converter os potenciais qualificados em novos e, em conseqüente, em leais, sendo que ambos podem continuar comprando em outras empresas. O propósito seguinte é transformar esses consumidores leais em clientes, pessoas que compram apenas da empresa nas categorias de produtos relevantes. O desafio seguinte é transformar os clientes em advogados, consumidores que defendam a empresa e

estimulem outras pessoas a comprar dela. Por fim, transformá-los em parceiros, situação em que eles e a empresa trabalham ativamente em conjunto.

A fidelização de um cliente envolve todo um processo trabalhando a atração e o bem-estar do consumidor dentro da empresa, sendo todo esse processo acordado à análise e à satisfação de suas necessidades. Vale lembrar que essa fidelização deve ser feita de modo individual, sendo que cada ser tem um modo de pensar e agir, os gostos geralmente não são iguais, o poder de compra em termos financeiros é variável. Estes são fatores de extrema importância na análise de possíveis clientes, pois cada um tem sua característica individual.

Objetivando otimizar o relacionamento com clientes, faz-se necessária a utilização de banco de dados com informações sobre cada cliente a ser fidelizado, permitindo acessar suas características sempre que necessário.

De acordo com Maso (2010), o marketing de relacionamento possibilitou que os relacionamentos entre as organizações e os clientes passassem a ter um caráter mais duradouro do que simples transações eventuais. As organizações procuram também conhecer mais o consumidor, ouvindo-o, dedicando-se a ele; agradando-o e antecipando em atender os seus desejos, enfim cativando-os. A internet vem assumindo um forte papel de informação com melhor relação custo-benefício, por ser visual, audível, interativa e em tempo real. Além de alterar de forma significativa o relacionamento das organizações com clientes, fornecedores e consumidores.

Para o cumprimento do objetivo proposto pelo marketing de relacionamento algumas mudanças organizacionais devem ser realizadas pela empresa, conforme descreve Etzel et. al. (2000):

- Será necessário à empresa identificar com quais clientes potenciais a empresa deseja construir um relacionamento, já que alguns são mais atraentes que outros.
- Faz-se necessário a criação de um sistema para gerenciamento das informações sobre cada cliente, traçando uma perfil para cada cliente.
- Desenvolver componentes ou processos que possam ser reunidos de diferentes maneiras para atender às necessidade individuais, ao invés de conceder produtos completos ou pacotes pré-estabelecidos.
- Transformar os vendedores em gerentes de clientes que enfoquem o aprimoramento da relação com os consumidores por meio de informações.

Para alcançar tais objetivos descritos por Etzel et. al. (2000), faz-se necessário o desenvolvimento de todo o operacional da empresa. O relacionamento não poderá ser tratado de forma isolada ou departamental, trabalhado apenas por alguns atores isolados dentro da organização.

Conforme descrevem Vidotto e Vey (2005), o marketing de relacionamento é um processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender, os relacionamentos não começam nem terminam nas vendas, interessam a toda a empresa e devem envolver todos os funcionários, pois precisam ser tornados e nutridos com todos que participam delas direta ou indiretamente. Um relacionamento inicia-se com valores fortes, resolutos e absolutos e crescem ao se revestir de confiança, consideração e atenção. Se os clientes forem receptivos a um vínculo aprofundado, farão mais negócios com a empresa.

Fica claro a necessidade do envolvimento de todos os agentes organizacionais para consecução das propostas do marketing de relacionamento para fidelização de clientes.

2.4 Fidelização de clientes

O processo de satisfação dos clientes assume fundamental importância na fidelização, participando como pressuposto básico para iniciar o processo de recompra, garantindo assim o relacionamento duradouro tão almejado pelas empresas. Contudo, segundo Cobra (2009), nem sempre um cliente satisfeito é identificado como um cliente leal, complementando, salienta que, um cliente nunca está satisfeito. Expõe ainda que, apenas quando o cliente está muitíssimo satisfeito, ou seja, totalmente realizado com a compra, pode-se dizer que ele tem uma certa afinidade com a marca do produto ou serviço.

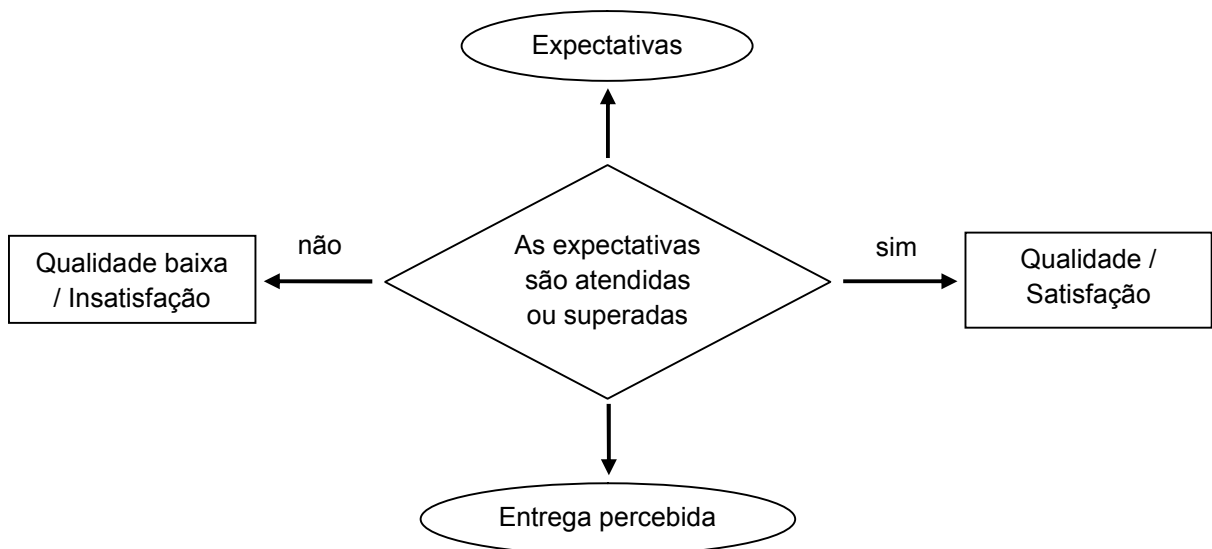
A satisfação como foco das relações de marketing sempre predominam e os agentes de marketing identificam que a manutenção dessa satisfação intensifica, propicia relações de longo prazo influenciando diretamente no relacionamento entre empresas e clientes, ou seja, relações lucrativas e duradouras. Essa relação de longo prazo permitirá às empresas identificar quais as necessidades implícitas (não verbalizadas) e explícitas (verbalizadas) dos clientes, tornando-os cada vez mais satisfeitos e fidelizados.

Para Kotler e Keller (2006, p. 142), “satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”. Segundo os autores (2006), caso o desempenho do produto não alcance as expectativas do consumidor, o mesmo ficará insatisfeito, caso alcance ficará satisfeito. A satisfação do cliente irá direcioná-lo ao relacionamento duradouro com a empresa (fidelização).

Vavra (1993), analisando a palavra satisfação, expõe que, se houvesse uma pesquisa com clientes e a pergunta fosse, o que mais o satisfaz em relação a um produto ou serviço, certamente uma grande parcela responderia – a percepção de qualidade do produto. A qualidade seria verificada num sentido de entregar produtos ou serviços consistentes que atendam plenamente às necessidades e expectativas dos clientes.

Conforme observado na Figura 02 a satisfação do cliente está diretamente relacionada ao atendimento das expectativas perante o produto.

Figura 02: Definição de satisfação



Fonte: Vavra (1993, p. 166)

Para Bogmann (2000, p. 119), “as percepções dos clientes, não importando sua subjetividade, são a realidade do mercado com o qual a empresa deve lidar”. O mesmo autor (2000) relata que a qualidade não é apenas subjetiva; ela é também relativa. Em virtude de a qualidade estar relacionada com aquilo que os clientes esperam de um produto ou serviço, é necessário saber como as

expectativas são formadas. Os clientes sentem necessidades ou problemas de (necessidade ainda não satisfeitas), experiência que um produto ou serviço pode resolver.

De acordo com Vavra (1993), as expectativas referentes a qualquer produto ou serviço são identificadas pelo consumidor durante o período de experimentação do mesmo, ou seja, posteriormente à entrega do produto ou serviço ao cliente. Oferecer produtos e serviços que satisfaçam, exige conhecimento das expectativas dos clientes. Isso ocorre porque a maioria dos programas de mensuração de satisfação não sinaliza apenas níveis de satisfação, mas também fornece conhecimento das expectativas dos clientes.

Kotler (2008) salienta que o desafio da implantação do programa de Satisfação Total do Consumidor é criar uma cultura empresarial em que todas as pessoas da empresa estejam dispostas a encantar o consumidor, ou seja, o antes e depois do processo de compra deve ocorrer com a máxima harmonia para o consumidor.

A avaliação do produto no pós-venda será de fundamental importância para complementar o processo de satisfação total do cliente, necessitando sempre que necessário do apoio da empresa. Para Oliveira (2010a, p. 32), “as empresas observaram que realizar a satisfação do cliente não se restringia ao fato de este adquirir um produto ou serviço, mas à sua ação avaliadora”. Oliveira (2010a) observa a necessidade de um atendimento de qualidade contínuo ao longo do tempo até a finalização do processo, pois a relação com o cliente deve ser pensada a longo prazo.

A colocação em prática dessas características de satisfação do cliente a longo prazo é que concretizam a fidelização do cliente, dando sustentabilidade aos relacionamentos com os clientes.

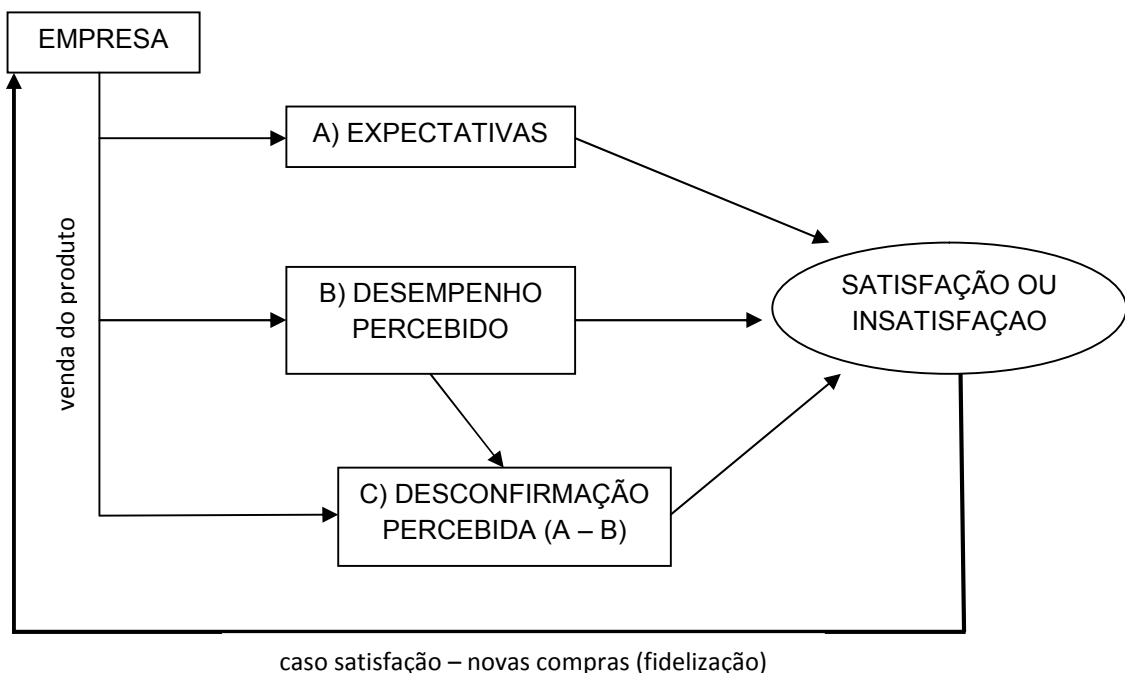
Com a satisfação do consumidor garantida haverá uma maior integração entre comprador e empresa (vendedor), a longo prazo, possibilitando assim, a fidelidade à marca, acreditando sempre ser a melhor opção de compra. Caso haja insatisfação por parte do consumidor, o caminho mais fácil seria a busca por novas opções de compra para garantir a satisfação das necessidades do consumo.

Segundo Mowen e Minor (2003), para haver sustentabilidade no relacionamento, faz-se necessário a existência de confiança e comprometimento. A confiança seria identificada na integridade da parceria, podendo garantir a

idoneidade do processo de compra e venda, cada uma das partes garantiriam suas obrigações. Já o comprometimento, uma parte acredita que o relacionamento de longo prazo com a outra parte é fundamental, justificando os esforços para manter a parceria.

Segundo Urdan e Urdan (2006), quando as partes chegam à conclusão de que o processo de compra e venda agregaram valor para ambos, estas seguirão adiante, entregando e recebendo algo. Até este momento existiam expectativas sobre o que aconteceria após a troca. Depois desse período probatório as partes avaliam os resultados. Neste estágio o consumidor experimenta satisfação (ou insatisfação). Quando o cliente fica satisfeito com a troca e nela percebe valor, ao aparecer de novo a necessidade que originou a troca bem-sucedida, o norma é lembrar do mesmo fornecedor, chegando à proposta da fidelização do cliente. Prosseguindo esse caminho, direciona-se ao relacionamento de longo prazo, conforme demonstrado na Figura 03.

Figura 03: Os componentes básicos e o processo de satisfação do cliente



Fonte: Adaptado de Urdan e Urdan (2006, p. 12)

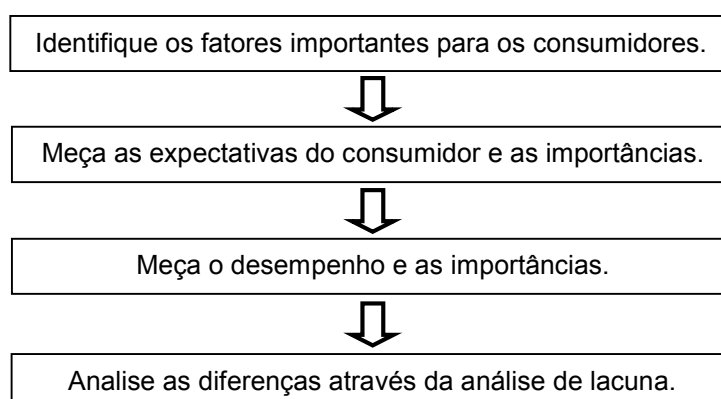
Para verificar a efetividade da satisfação dos consumidores, faz-se necessário à empresa mensurar o nível de satisfação do cliente. Sabendo que, por traz de um consumidor insatisfeito que faz reclamações para a empresa, existem

vários consumidores que não reclamaram, estes preferem buscar qualidade em outras empresas, abandonando o relacionamento existente.

A possibilidade de cativar um cliente que deixou de realizar compras na empresa é muito remota, portanto, a empresa deve sempre cultivar a relação de satisfação do consumidor.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2001), uma boa alternativa para mensurar o nível de satisfação do consumidor seria através de sistemas de reclamações e sugestões. Esse sistema seleciona os clientes insatisfeitos que realizam reclamações à empresa. Observando a premissa que, por trás de um consumidor insatisfeito que reclamou, existem vários outros insatisfeitos que não reclamaram mas fizeram a opção de abandonar a relação com a empresa. Há, portanto, uma necessidade por uma avaliação mais sistemática do nível de satisfação do consumidor, proposta na Figura 04.

Figura 04: Monitorando os níveis de satisfação com o consumidor



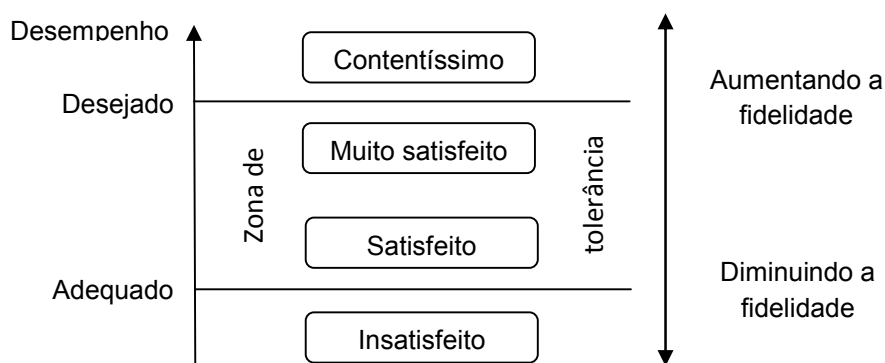
Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 321).

Faz-se necessário a identificação dos fatores mais importantes para os consumidores, fazendo um paralelo com aqueles identificados pelos gerentes como importantes. Pesquisas qualitativas com clientes podem ajudar nesse processo. Posteriormente, avalie a importância relativa dos fatores identificados e meça as expectativas do consumidor em relação a esses fatores. Alguns clientes podem esperar soluções mais imediatas e outros podem ter expectativas mais relaxadas. Posteriormente, avalie o desempenho do provedor do serviço em relação aos fatores importantes para os clientes. Finalmente viria a análise das diferenças entre expectativas e desempenho através da análise de lacuna, propondo medidas

corretivas caso haja insatisfação. A análise de lacuna seria a observação das lacunas existentes entre cada processo de subsídio ao cliente: percepção do fornecedor das expectativas do consumidor, especificação da oferta, oferta entregue, avaliações da oferta ao consumidor, expectativas e necessidades do consumidor. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Conforme observado na Figura 05, a fidelidade do consumidor está diretamente ligada ao nível de satisfação do mesmo, contudo a plena satisfação não garantirá a existência da fidelidade. Para Kotler e Keller (2006, p. 144), “a empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los”. Para os autores (2006), geralmente, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível ao preço. Entretanto, a relação entre satisfação e a fidelidade do cliente não é proporcional.

Figura 05: Desempenho, satisfação e fidelidade do consumidor



Fonte: Adaptado de Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 318).

Kotler e Keller (2008) identificam várias alternativas para mensuração da satisfação do cliente, dentre elas: a) sistemas de reclamações e sugestões – uma organização voltada para o cliente sempre estará interessada em facilitar o processo de recebimento de sugestões e reclamações; b) levantamentos periódicos através do monitoramento contínuo do consumidor por intermédio de entrevistas; c) monitoramento do índice de perda de clientes através do contato com aqueles que pararam de comprar ou mudaram de fornecedor, para saber o motivo; d) compra fantasma – a empresa simula compras fantasmas nas lojas e estes compradores

potenciais identificam pontos fortes e fracos da empresa e de seus concorrentes. Contudo, além de acompanhar as expectativas e a satisfação do cliente em relação ao valor, as empresas precisam monitorar o desempenho dos concorrentes nessas mesmas áreas.

“Satisfazer clientes e mantê-los para aumentar o valor de duração de sua fidelidade é a chave da rentabilidade e o imperativo do Marketing de Relacionamento” (VAVRA, 1993, p. 285).

Com a percepção, por parte das empresas, que os fatores preço e qualidade são elementos importantes na hora de finalizar uma venda ou compra, contudo, não são suficientes, necessita-se, para garantir o sucesso, conquistar a fidelidade dos clientes, criando relacionamento leal e fiel.

Segundo Bretzke (2000, p. 126),

os programas de fidelização são 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 de reconhecimento e recompensa dos mais leais.

Bretzke (2000) complementa ainda que, os programas de fidelização devem ser construídos embasados no modelo de relacionamento que a empresa deseja constituir com seus clientes. É imprescindível agregar valor utilizando o conceito de hierarquia de valor para cliente, para que os benefícios do programa possam sempre ser renovados, causando o envolvimento necessário para manter a empresa numa posição privilegiada na mente do cliente ou consumidor, direcionando a fidelidade aos produtos da empresa.

Observa-se que a retenção advém do relacionamento lucrativo e duradouro com clientes proporcionados pelos programas de fidelização, que seriam garantidos pela satisfação do cliente.

Segundo Kotler (2000), para as organizações, a grande problemática não é deixar os clientes satisfeitos, pois a concorrência certamente o fará. O desafio estará em conquistar e manter tais clientes fiéis à empresa. O atendimento diferenciado aos clientes deverá ser observado até nos momentos em que os níveis de insatisfação agregaram o processo de compra e o cliente realizou reclamações, pois esse momento determina a necessidade do cliente em ser ouvido pela empresa. A reclamação pode ser o último contato entre o cliente e a empresa, visto

que os que não reclamam mudam de fornecedor sem explicar os motivos. Enfatiza que a chave para fidelização de clientes é a sua satisfação.

Conforme expõe Bogmann (2000), a fidelização compõe o processo filosófico do marketing de relacionamento no que tange à preocupação com o cliente interno (operacional da empresa) passando pela qualidade do produto ou serviço prestado, bem como a atuação no pós-marketing como pressuposto básico para conquistar a fidelidade do cliente externo.

De acordo com Oliver (1999, p. 34 apud DAMKE e DAMKE, 2009, p. 9), 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.

Para Hoffman (2009), retenção do cliente refere-se a concentrar os esforços de marketing da empresa na base de clientes que ela possui. Tratando de forma mais simplificada, em vez de procurar novos clientes, as empresas empenham-se em satisfazer os atuais, com a intenção de estabelecer relacionamento de longo prazo.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 143), “a decisão de um cliente de permanecer fiel à empresa ou romper a relação é a soma de muitos pequenos contatos com ela”. Segundo os autores (2006), para que todos esses pequenos contatos resultem em fidelidade do cliente, as empresas têm de criar experiência de marca para ele, ou seja, uma promessa de satisfação configurada na mente do consumidor.

Fica caracterizado, para as empresas na relação custo benefício, que a busca por novos clientes onera mais que manter os clientes existentes, portanto, é interessante trabalhar o processo de fidelização para retenção deles.

De acordo com Rapp e Collins (1996), algumas regras básicas devem ser respeitadas para se alcançar o ápice do processo de retenção de clientes: desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente; fazer junto com o cliente; ouvir cuidadosamente; pesquisar respeitosamente; descobrir a força da propaganda de resposta direta; transformar compradores em adeptos. Nessas premissas básicas identificadas pelos autores (1996), fica explícita a importância de mensurar o nível

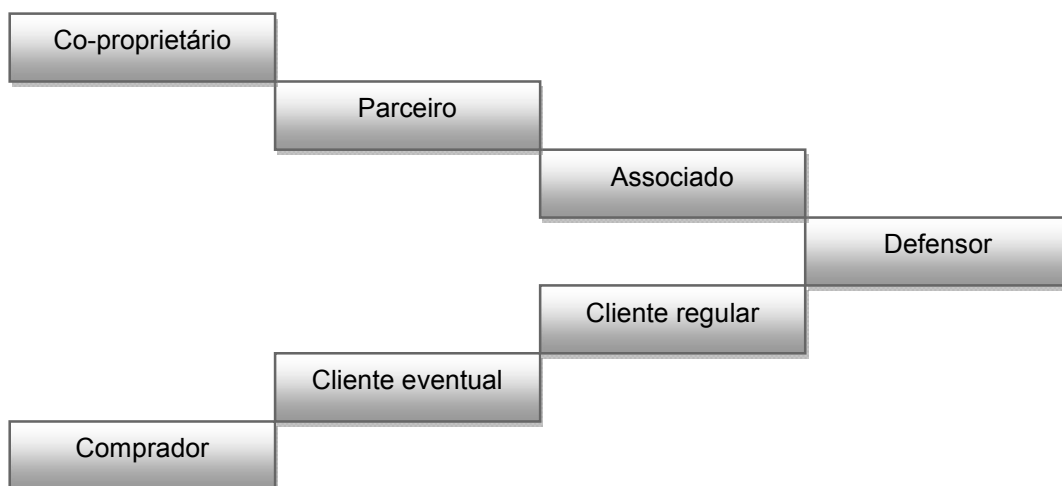
de satisfação do cliente, por intermédio de pesquisas sistemáticas objetivando estabelecer padrões que delimitaram bases para os próximos contatos com os consumidores.

O caminho para as organizações é aumentar o nível de fidelidade dos clientes, alcançando a lucratividade recíproca do processo de compra e venda. “O custo de conquista dos clientes e o potencial de receita que pode ser gerada na perpetuação do relacionamento com a organização justificam uma análise mais profunda sobre a fidelização”. (GONÇALVES; JAMIL; TAVARES, 2002, p. 60).

Constitui o núcleo central do marketing de relacionamento o estímulo da fidelidade à marca, por intermédio de um contato contínuo com os clientes, antes, durante e depois da compra.

De acordo com Oliveira (2010a), para que haja a concretização da fidelidade, é preciso que cada integrante da organização tenha consciência dela, isto é, que o comprometimento vá dos dirigentes ao grupo operacional. Em um ambiente repleto de relacionamentos, é necessário que todos os integrantes do grupo funcional foquem e comprometam-se com essa realidade, focando em relacionamentos de qualidade que causem impacto no comportamento do cliente.

Figura 06: Desenvolvimento da fidelidade do cliente



Fonte: Adaptado de Kotler (1999, p. 164)

Conforme Kotler (1999), para tornar um cliente mais forte e fiel requer levá-lo através de vários estágios de desenvolvimento de sua fidelidade. Os principais estágios de desenvolvimento da fidelidade do cliente são observados na Figura 06. Conforme o cliente sobe na escala de desenvolvimento, aumenta o nível de fidelização.

Para Oliveira (2010a), a retenção de uma clientela se caracteriza pelos índices de recompra dos clientes, mas não é indício de fidelidade. A retenção é consequência dos esforços da empresa para efetivar a compra repetida.

Segundo Hoffman (2009), muitas empresas têm focado a maior parte de seus esforços de marketing para atrair clientes em vez de manter os que já têm. Contudo, a lucratividade no longo prazo poderá ser comprometida, uma vez que a compra ocorre por intermédio de oferta de descontos e preço especial, impedindo que haja a recompra ou fidelização. Conforme explicita Wayland e Cole (1994 apud HOFFMAN, 2009, p. 439), “reter o cliente é muito mais importante do que atraí-lo”.

Kotler e Armstrong (1999), recomendam uma atenção especial relativa a perdas de clientes. Tais perdas direcionam a empresa a grandes prejuízos operacionais e requerem medidas para diminuir o índice de abandono de clientes da empresa. Faz-se necessário identificar a causa da perda de consumidor buscando medidas saneadoras para cessar a fuga de clientes.

Para Bogmann (2000), as empresas de maior destaque fazem de tudo para manter seus clientes. Muitos mercados atingiram a maturidade, e não há muitos clientes novos para se captar. A competição é cada vez maior, e os custos para atrair novos clientes sobem cada vez mais, podendo custar cinco vezes mais atrair um novo cliente do que custa manter um cliente atual satisfeito. Quanto mais antiga a relação com o cliente, melhor para a empresa. Clientes fiéis durante vários anos são mais propensos a recomendar a organização que os serve. Observar o processo de retenção é fundamental e representa uma fatia importante no processo de sobrevivência da empresa.

Kotler (2006) salienta que não basta dominar as técnicas de atração de novos clientes, faz-se necessário retê-los, eliminando os altos índices de rotatividade de clientes. Portanto, a empresa deve conquistar mais clientes do que perdem. O autor (2006) destaca a ênfase dada às teorias de marketing para atrair novos clientes e não para a retenção dos clientes existentes.

Atualmente as práticas de consumo são marcadas por um mercado cada vez mais homogêneo ofertando produtos com pouca diferenciação entre as marcas, dificultando o processo de fidelização, o cliente que tem opção poderá abrir mão da fidelidade e optar por melhor preço ou comodidade.

De acordo com Kotler (1999), embora todos os clientes sejam importantes para a empresa, alguns são mais importantes que outros, devendo haver uma

classificação do mesmo no caminho de mensurar o nível de atratividade para a empresa, com base na lucratividade de cada cliente. Uma atenção maior deverá ser destacada no processo de fidelizar clientes mais importantes, ou seja, aqueles que detêm uma parcela significativa na geração de resultados para a empresa.

Kotler (2006) destaca duas maneiras principais para fortalecer a retenção do cliente, sendo elas: a) erguer barreiras elevadas para impedir a mudança – os clientes se tornariam propensos a não mudar a relação de compra, caso houvesse o envolvimento de altos custos de capital, pesquisa de fornecedores ou perda de descontos para clientes fiéis; b) entregar um alto grau de satisfação ao cliente – dificultando aos principais concorrentes ultrapassar as barreiras da mudança.

Fator importante que pode ser destacado nas diversas citações sobre fidelização e retenção é o reconhecimento da importância em satisfazer e reter clientes já existentes na empresa, sendo mais expressivo que buscar novos clientes, pois o procedimento de captar novos clientes requer mais recursos financeiros da empresa.

A base de um programa de fidelização está no conhecimento dos clientes, de suas expectativas, necessidades e hábitos de uso ou compra, geralmente, armazenados em um banco de dados. Conforme descreve Kotler e Keller (2006) para aumentar o nível de satisfação e fidelidade intensificando o marketing de relacionamento, faz-se necessário a utilização de instrumentos tecnológicos adequados. As empresas estão utilizando e-mails, sites, centrais de atendimento telefônico, banco de dados e *softwares* de bancos de dados para nutrir o contato contínuo entre empresa e cliente.

Para Oliveira (2010a), o marketing de relacionamento se sustenta por intermédio de inteligentes bancos de dados que proporcionam um profundo conhecimento das buscas, expectativas e necessidades dos clientes, para terem oferta de produtos e serviços adequados aos seus consumidores, o que é essencial para uma organização ter produtos de alta qualidade, ofertas de preços competitivos, com campanhas promocionais eficientes.

Fica claro nas exposições identificadas a necessidade de se utilizar tecnologias para assessorar o marketing de relacionamento, levando a empresa a traçar um perfil de consumo para facilitar a oferta de produtos e a fidelização de clientes.

Segundo Bogmann (2000), não obstante a observação das variações dos programas de fidelização de acordo com os diversos ramos de empresariais, são identificadas algumas premissas básicas para o sucesso das ações de fidelização, sendo elas: a) ter o apoio da cúpula - independente da organização, ou da sua estrutura organizacional, o comportamento da alta administração é vital para o sucesso do programa; b) estratégias de marketing focadas no consumidor - a organização deve atuar, comprometida com o cliente, buscando adaptar seus produtos e serviços às necessidades e expectativas dos consumidores; c) o programa deve ser percebido como uma vantagem competitiva - quando a concorrência é muito grande, a distribuição é muito acirrada, a formação de preços iguala aos parâmetros de qualidade. A única arma competitiva disponível são as ações que fidelizam os clientes, devendo elas serem percebidas como vantagens competitivas sustentáveis para a organização; d) a responsabilidade pelo programa deve ser centralizada - deve existir uma gerência responsável por definir uma estratégia para a implantação e manutenção do programa objetivando criar um relacionamento transparente com os consumidores, para que, em caso de problemas, tenham um defensor interno.

O sucesso dos programas de fidelização é margeado pelo apoio constante da alta administração, focalizando ações benéficas e de longo prazo com o cliente, sempre observando suas expectativas e sua total satisfação. Sabendo reconhecer os programas de fidelização como vantagem competitiva para a empresa, certamente, alcançar-se-ia a tão desejada sustentabilidade no mercado.

A retenção de clientes se tornou indispensável nos dias atuais, visto que a competitividade global acirrou as ações de consumo, dando maior poder de escolha ao consumidor final. Hoffman (2009) destaca alguns pontos relevantes para justificar a importância da retenção de clientes, tais como: i) o crescimento populacional está desacelerando – haverá menos novos clientes incentivando o consumo, necessitando manter os clientes existentes; ii) aumento da concorrência – com o aumento da concorrência e o uso predominante das técnicas de marketing de conquista, as empresas estão descobrindo que reter sua base de clientes atual é mais desafiador do que jamais foi; iii) custos crescentes do marketing e propaganda – o custo do marketing de massa e das propagandas, sobretudo, ferramentas primordiais dos profissionais, aumentaram substancialmente; iv) mudanças nos canais de distribuição utilizados nos mercados atuais; v) os clientes mudaram –

comparando com gerações passadas, observa-se clientes mais informados, controladores de sua renda, mais críticos perante a empresa.

O benefício mais destacado pelos autores inerente à retenção de clientes, certamente são os efeitos sobre os lucros da empresa. Estudos indicam que a maior parte dos lucros da empresa origina de consumidores de longo prazo.

Hoffman (2009) destaca alguns benefícios ocasionados pela retenção de clientes:

➤ Lucros derivados das vendas: seriam as vendas repetidas realizadas pelo cliente, lucros estes originados pela maior frequência de compras. Um bônus adicional da retenção seria o pressuposto que o cliente estaria disposto a pagar mais (um ágio) pela oferta da empresa, pelo conforto, pelo costume com a empresa e com os funcionários, como o serviço é prestado, dentre outras.

➤ Lucros provenientes de custos operacionais reduzidos: pesquisas indicam que conservar um cliente é de três a cinco vezes mais barato do que obter um cliente novo. Esse relacionamento de confiança torna os clientes mais propícios a receber melhor os esforços de marketing, diminuindo os custos operacionais.

➤ Lucros provenientes de recomendações: seria o boca a boca positivo realizado por clientes satisfeitos recomendando a empresa a familiares e amigos.

A fidelização deve ser observada como um processo benéfico à empresa, devendo ser verificado o princípio da continuidade do empreendimento, ou seja, a permanência no mercado. Esse fator impõe à empresa demonstrar a seus clientes uma imagem positiva, levando à frente sua propaganda, permanecendo fiéis e atuantes como compradores e indicando novos consumidores.

2.5 Ferramentas de marketing de relacionamento

As expectativas e necessidades dos consumidores estão atingindo níveis de exigência mais elevados, grande parte desses grupos de clientes buscam o estreitamento do relacionamento com a empresa, ou seja, uma relação de parceria, trazendo resultados recíprocos a ambos. Ao reafirmar a necessidade de fidelizar clientes como forma de redução de custo por buscar novos clientes, a empresa deverá elevar o nível de relacionamento com seus clientes, desenvolvendo estratégias de marketing de relacionamento que sejam receptivas, duradouras e lucrativas.

Segundo Teixeira (2003), a cultura organizacional da empresa deverá estar direcionada e ciente da sua responsabilidade e importância dentro do marketing de relacionamento, pois são pessoas com suas atitudes que moverão a empresa, utilizando-se de todos os recursos disponíveis para alcançar o nível máximo de relacionamento com clientes.

De acordo com Baker (2005), o marketing de relacionamento representa uma área inacreditavelmente ampla do pensamento do marketing e tem sido fortemente influenciado por evidências empíricas de diversos setores de negócio, bem como por teorias e conceitos de diversas disciplinas.

Costa, Marinho e Almeida (2004) identificam que não existe um receituário para implementação das ferramentas de marketing de relacionamento, cabendo aos gestores a adequação organizacional para compor essa nova forma de administrar relacionamentos, estabelecendo métodos de controles para verificar a eficiência e eficácia da metodologia implementada, concentrando seus esforços na tentativa de criar vínculos emocionais e não racionais com seus clientes, através do valor e da satisfação do consumidor, segmentação de mercado, diferenciação de produto, internet, banco de dados, estratégias de mercado e marketing.

Para Sprea (2009), o marketing de relacionamento deve oferecer uma visão unificada e consistente do cliente para o colaborador, dispor de um histórico do seu relacionamento com a organização, capacitá-lo a fazer a segmentação dos seus clientes e utilizar o marketing pessoal. Uma estratégia de relacionamento requer não apenas tecnologia, mas mudanças nos processos e atitudes da organização. Isto implica reorganizar a empresa por cliente, efetivando estratégias de relacionamento personalizado.

Hutt e Speh (2002) destacam cinco áreas especiais que devem ser otimizadas pela empresa que busca estreitar seus relacionamentos com os clientes: a) captação de dados de relacionamento; b) seleção de contas; c) desenvolvimento de ofertas de produtos ou serviços específicos para cada conta; d) implementação de estratégias de relacionamento; e) avaliação de resultados de estratégias de relacionamento.

Para Bogmann (2000), marketing de relacionamento é definido como o uso de técnicas e processo de marketing, vendas, comunicação, cuidado com o cliente para: a) identificar clientes de forma individualizada e nominal; b) criar um relacionamento entre a empresa e esses clientes – relacionamento que se prolongue

por muitas transações; c) administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

O núcleo fundamental do marketing de relacionamento embasa na premissa da manutenção da fidelidade do cliente em relação à empresa, tratando individualmente cada consumidor e sempre demonstrando sentimentos de reconhecimento às necessidades e expectativas de cada um. Assim o marketing de relacionamento busca os conhecimentos dos clientes concorrentes e fornecedores para formação de estratégias, a fim de manter uma relação duradoura e rentável.

Para otimização dos relacionamentos da empresa, faz-se necessário conhecer profundamente as características e necessidades dos clientes, sendo uma alternativa gerencial a criação de um banco de dados com informações sobre os clientes para subsidiar as ações de marketing da empresa.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 160),

um banco de dados de clientes é um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível, prático e organizado para fins de marketing, tais como geração de indicações, venda de um produto ou serviço ou manutenção do relacionamento com os clientes.

Conforme descrevem Kotler e Keller (2006), o database marketing é o processo de construir, manter e usar os bancos de dados de clientes e outros registros (produtos, fornecedores, revendedores) para efetuar contatos e transações e para construir relacionamentos com o cliente.

A utilização do banco de dados no marketing se desenvolve por intermédio do levantamento de dados sobre produtos ou serviços comprados pelo cliente, volumes, preços buscados, ofertas solicitadas, negociações lucrativas mantidas com a empresa, dentre outras informações que poderiam subsidiar o processo gerencial para fidelização do cliente.

Para Hutt e Speh (2002, p. 103), “informações precisas sobre clientes fornecem a base para estratégias de marketing de relacionamento bem-sucedidas”. Deve-se identificar o banco de dados como instrumento indispensável à empresa para fornecer um perfil referente ao histórico de consumo, visualizando suas necessidades e seu potencial de consumo.

De acordo com Sprea (2009), se a organização conhece os consumidores fica mais fácil oferecer o produto ou serviço adequado. O banco de dados, ao

registrar informações detalhadas sobre os consumidores, tem condições de conhecer bem seus desejos e necessidades, construindo um relacionamento de longo prazo. O banco de dados é uma das ferramentas mais importantes do marketing de relacionamento. Por meio do banco de dados, obtêm-se informações atualizadas em tempo real, criando, assim, um canal de comunicação com o cliente, rápido, eficiente e direto.

Moussallem, Peçanha e Gonçalves (2009) complementam dizendo que a personalização do relacionamento, só é possível com a utilização de um banco de dados que permite à empresa armazenar as informações pertinentes do cliente, proporcionando um melhor atendimento para o mesmo, conhecendo seus desejos, necessidades e preferências.

A tecnologia é um elemento facilitador para que as ações de relacionamento sejam desenvolvidas adequadamente, já que um banco de dados pode ser um catálogo de endereços, ou uma lista telefônica, ou até mesmo uma caderneta de anotações. A evolução da tecnologia vem contribuindo para que as empresas possam melhorar cada vez mais o atendimento ao cliente, possibilitando respostas mais rápidas e integradas. O sucesso da administração do banco de dados (*database*) está na capacidade de treinar e preparar os usuários do sistema, incluindo mudanças culturais impostas ao usuário. (ZENONE, 2010).

Hutt e Speh (2002) destacam ainda que, para realizar a captação de dados do clientes e transformá-los em informações valiosas para orientar a estratégia, os profissionais de marketing estão adotando softwares de gerenciamento de relacionamento de produtos ou serviços. Com o artifício da acessibilidade proporcionado pela rede mundial de computadores e internet, tornou-se mais fácil para o gestor de marketing adotar esses instrumentos de gerenciamento.

O *database* (banco de dados) é responsável pelo armazenamento e pelo curso das informações para a organização, portanto, deve ser o sistema central para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento, sendo determinado três funções básicas para ele: I) receber os dados provenientes dos diversos pontos de contato – o *database* deverá receber informações dos pontos de contato que a empresa disponibiliza ao mercado como o serviço de atendimento a clientes – SAC, e-mail, internet, fax, vendedores, dentre outros; II) armazenar e tratar adequadamente dos dados – o banco de dados deverá armazenar todos os dados

de forma padronizada e permitir a análise das informações, devendo os dados estarem atualizados, completos e organizados de tal forma que permitam uma análise perfeita; III) disponibilizar as informações para todas as áreas organizacionais – é importante que as informações contidas no banco de dados possam ser enviadas ou disponibilizadas para todas as áreas organizacionais com o objetivo de colocar a empresa em contato direto com o cliente, ou seja, permitindo que cada área visualize o status do relacionamento ou o perfil do cliente. (ZENONE, 2010).

Quanto maior o grau de informações obtidas pela empresa em relação a seus clientes, permitindo o cruzamento dos dados, maior a condição de desenvolver ações de marketing benéficas à empresa, focando a satisfação e a fidelização do cliente, objetivando relações de longo prazo e financeiramente viáveis às partes.

Outro fator importante a ser observado nas empresas que pretendem desenvolver o marketing de relacionamento é a seleção de conta, ou seja, a identificação dos clientes mais rentáveis para a empresa. A retenção e a fidelização devem ser focadas nos clientes mais rentáveis para a empresa, devendo haver uma distinção e classificação daqueles mais rentáveis para os menos rentáveis. Para que haja uma classificação eficiente, deve-se aliar dados financeiros inerentes às negociações do cliente com a empresa.

Para Nakagawa e Gouvêa (2006), a seleção cuidadosa dos clientes pode ser determinante do sucesso ou fracasso de um negócio. Para identificar quais clientes atrair e quais evitar, é necessário analisar claramente as diferentes categorias de clientes.

Segundo Demo (2003), um programa de fidelização começa com a identificação do tipo certo de clientes, uma vez que existem certos tipos de clientes que não justificam os esforços da empresa para mantê-los. Faz-se necessário à empresa identificar certos tipos de clientes que não tendem a permanecer aliados à empresa ou não tem potencial para isso, dispensando a necessidade de atraí-los, fidelizá-los ou recuperá-los. Não se deve esquecer também que não vale a pena fidelizar todo e qualquer tipo de cliente e, sim, só os lucrativos ou estratégicos.

A mesma autora (2003) enfatiza também a necessidade de considerar o fator individualização ou personalização que é mister na conservação ou retenção dos clientes, uma vez que a individualização implica conseguir que os consumidores

ensinem à empresa o que querem, que a empresa lembre-se disso e que lhes devolva o desejado.

A distinção dos clientes mais rentáveis não deverá ser sinônimo de diferenciação de atendimento ou discriminação dos clientes menos rentáveis, seria simplesmente a oferta de maiores benefícios ou ganhos aos clientes mais rentáveis.

Para Almeida (2010) o processo de marketing de relacionamento começa com a escolha certa do cliente, com a qual se identifica suas necessidades, define os serviços prestados e agregados, tenta-se aperfeiçoar a relação custo/benefício bem como procura-se motivar e capacitar seus funcionários para atendê-los de forma satisfatória. A busca em melhor gerir o relacionamento com o cliente leva a organização a ter vantagem competitiva de destaque perante os demais concorrentes. O objetivo maior é reter o consumidor através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança que a organização transmite.

Para Baker (2005), a identificação do potencial do relacionamento é um importante estágio do gerenciamento do relacionamento, ou seja, nem todos os clientes estarão necessariamente interessados no mesmo nível de investimento ou o merecem, devendo ser incluída uma fase de especificação do relacionamento. Alguns relacionamentos exigirão aprimoramento contínuo para serem mantidos, enquanto outros não.

Conforme salientam Vidotto e Vey (2005), o grande objetivo de toda a organização é o aumento da sua rentabilidade. Com a utilização do marketing de relacionamento esse resultado é medido individualmente por cliente, através do banco de dados identificam-se as necessidades individuais. Com isso busca-se aumentar o índice de penetração de produtos ou serviços por clientes. Reforça-se com isto o papel fundamental da contabilidade, ou seja, aliar dados financeiros, para munir os gestores de informações confiáveis para a tomada de decisões. A empresa precisa dessas informações, pois não se admite mais gastar energias com clientes que não trazem retorno desejado.

Fica claro a necessidade de mensurar o nível do benefício financeiro a ser alcançado no relacionamento com o cliente, mesmo sendo necessário acionar outros setores da empresa, como o financeiro, para medir os resultados ocasionados pelo relacionamento com determinados clientes.

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 104),

a seleção de conta requer um entendimento claro das necessidades dos clientes, um controle rigoroso dos gastos que serão incorridos no atendimento de diferentes grupos de clientes e uma previsão precisa de oportunidades de lucro em potencial.

Para os autores (2002) a escolha das contas às quais se deseja atender é facilitada pelo entendimento de como o conceito de valor é diferente para cada cliente. Ao oferecerem o valor de suas ofertas para diferentes grupos de clientes, os profissionais de marketing estão mais bem equipados para selecionar contas e determinar como fornecer valor agregado a determinados clientes.

Hutt e Speh (2002) expõem que o processo de seleção de contas também deve considerar o potencial de lucro de cada cliente para a empresa, pois alguns clientes estão dispostos a pagar mais por serviços diferenciados e outros não valorizam diferenciais oferecidos pela empresa, tornando-se sensíveis ao preço a ser pago pelo produto ou serviço.

O diferencial do marketing de relacionamento está em saber segregar os clientes que disponibilizam maior resultado econômico e financeiro para a empresa, criando assim um vínculo saudável e com benefícios mútuos com a empresa.

De acordo com Hutt e Speh (2002), para o desenvolvimento de ofertas específicas de produtos ou serviços para um cliente, o profissional de marketing deve examinar a natureza das relações entre comprador/tomador do serviço e o vendedor/prestador do serviço que caracterizam o segmento. Estratégias bem sucedidas de relacionamento são moldadas por uma organização eficaz para o desenvolvimento de esforços de venda pessoal e para uma coordenação precisa com unidades de suporte, como logística e serviços técnicos.

Segundo Vidotto e Vey (2005), mesmo com um número muito grande de clientes, a personalização do atendimento é possível hoje através do uso dos bancos de dados e da comunicação interativa com o cliente. As empresas podem acumular uma quantidade enorme de dados sobre as preferências e necessidades individuais de cada cliente. Nesta interação com os clientes cada um ensina à empresa quanto às suas necessidades e preferências, proporcionando uma grande vantagem competitiva. Quanto mais os clientes ensinam à empresa, melhores condições ela terá de fornecer exatamente aquilo que desejam e ficará cada vez mais difícil para a concorrência conquistá-los.

Um poderoso instrumento de apoio ao marketing de relacionamento é o CRM. O *Customer Relationship Management* – CRM não deve ser confundido com

marketing de relacionamento e sim como uma ferramenta para sua operacionalização.

Para Lanzer (2004), a tecnologia de banco de dados voltada para o marketing de relacionamento é denominada CRM (*Customer Relationships Management*). Não se deve confundir, no entanto, CRM com marketing de relacionamento. O primeiro refere-se a um suporte que colabora na execução do segundo. CRM não tem utilidade sem a compreensão do que seja marketing de relacionamento. Já o marketing de relacionamento é uma filosofia que pode ser implementada sem o apoio do CRM. Apesar de sua grande utilidade, o CRM não é pré-requisito para o marketing de relacionamento.

De acordo com Zenone (2010, p. 67), “CRM é um conjunto de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas pelas quais a empresa deseja administrar seu próprio empreendimento acerca do comportamento do cliente”.

Mckenna (1992) descreve a possibilidade de possuir dezenas de informações sobre a concorrência sem ser mais competitivos, bem como ter muitas informações sobre os clientes da empresa e não ser sensíveis às suas necessidades. Ou seja, a não utilização das informações em prol da identificação da necessidade dos clientes, geraria apenas um arquivo inativo para a empresa.

Lanzer (2004) salienta que a essência do marketing de relacionamento não está num banco de dados. A obtenção da vantagem competitiva do marketing de relacionamento está no desenvolvimento de relacionamentos com os clientes e demais públicos envolvidos com a organização, em especial, os que produzem resultados mais representativos, para a busca de uma melhoria contínua capaz de reter clientes pela fidelização. Casos esses relacionamentos não possam desencadear decisões e atitudes estratégicas, não terão sua potencialidade aproveitada na sua totalidade.

Não basta apenas ter um emaranhado de informações sobre os clientes, faz-se necessário a utilização dessas informações de forma agressiva para adquirir vantagem competitiva, identificando as principais necessidades dos clientes, deixando-os satisfeitos com o produto ou serviço prestado.

De acordo com Kotler e Keller (2006), as empresas estão decididas a desenvolver vínculos mais fortes com os clientes com a utilização do *Customer Relationship Management – CRM* (Gestão do Relacionamento com o Cliente). Essa

ferramenta trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.

Peppers e Rogers (2000) apresentam um modelo de CRM perpassando por quatro etapas: I) a empresa deverá mensurar quais são seus clientes atuais e potenciais, através de informações advindas do seu banco de dados e otimizadas pelos seus canais de comunicação e contato com o cliente; II) posteriormente, haverá uma diferenciação dos clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa – a empresa deverá dedicar mais tempo aos clientes mais valiosos, utilizando instrumentos financeiros quando necessário para realizar a mensuração de viabilidade; III) Faz-se necessário a interação com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos – torna-se também necessário a empresa desenvolver ofertas customizadas, bem como realizar um comunicação de maneira personalizada; IV) Finalmente haverá a customização dos produtos, serviços e mensagens para cada cliente – a empresa deverá otimizar os pontos de contato com o cliente, o site da empresa será de grande valia para facilitar interação com os clientes.

Para Baker (2005), o CRM é baseado em sólidos princípios de marketing, tais como: identificação das necessidades dos clientes, segmentação, oferta de valor superior ao cliente e retenção de clientes, tudo habilitado pela aplicação de tecnologia sofisticada.

O CRM não deve ser observado de forma simplificada como um *software* ou um processo tecnológico, suas características são bem mais abrangentes. Certamente a tecnologia é indispensável para viabilizar a implementação do sistema de gestão, no que tange ao acompanhamento das ações de relacionamento com o cliente.

Para Zenone (2010), é necessário desmistificar a ideia de que o CRM é exclusivamente uma iniciativa da tecnologia ou apenas um *software*. A tecnologia, sem dúvida, é muito importante para viabilizar e implantar o CRM – especialmente no acompanhamento e monitoramento das ações de relacionamento -, mas apenas a tecnologia não garante o sucesso ou fracasso da implementação de CRM. O CRM pode ser compartilhado com todas as áreas da empresa, não somente ligada ao departamento de marketing. O objetivo principal é a agregação de valor para o

cliente. O CRM envolverá o marketing, as vendas, o serviço e a tecnologia, bem como todas as áreas organizacionais.

O CRM como suporte ao marketing de relacionamento fomenta as organizações na árdua tarefa de conquistar e identificar os conceitos que o cliente valoriza, utilizando-se de estratégias que trarão benefícios mútuos para os envolvidos. Esse esforço constante, que é vivenciado pelas organizações, objetiva fazer com que os clientes demonstrem atração pelo produto ou serviço que estão consumindo ou pelo atendimento recebido, tornando essa relação duradoura e lucrativa. Lovelock e Wright (2001) revalidam esse conceito quando menciona que a satisfação e deleite do cliente podem ser projetados em um serviço ou a partir dele, dependendo da eficácia com que uma empresa orquestrar os processos de entregas tanto de suas ofertas básicas de serviços como de suas ofertas suplementares.

A construção de um relacionamento forte entre a empresa e o cliente é desenvolvida a longo prazo, em um processo personalizado de aprendizado e benefícios mútuos, ou seja, o conhecimento profundo da necessidade de cada cliente, deixando-o satisfeito e fidelizado. Para Zenone (2010, p. 64),

O CRM é a combinação da filosofia do Marketing de Relacionamento, que ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com os mesmos um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação, aliado à tecnologia da informação [...].

O CRM ou gerenciamento do relacionamento deve integrar o marketing e a tecnologia da informação provendo a empresa de informações eficazes para determinar em tempo real as características de cada cliente.

Segundo Peppers e Rogers (2000), do ponto de vista da tecnologia da informação, o CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados em um banco de dados central, analisá-los, distribuindo aos vários pontos de contato com o cliente. Finaliza com a utilização dessa informação para interagir com o cliente de forma a melhor atendê-lo.

A utilização do CRM torna eficiente o processo de conhecer as características de consumo do cliente, facilitando o processo de satisfação e, conseqüentemente, a fidelização.

Alguns esforços para construir relacionamentos podem falhar porque as expectativas das partes não são as mesmas – por exemplo, isso ocorre quando o profissional de marketing segue uma abordagem de relacionamento e o cliente responde de um modo transacional. Ao isolar as necessidades do cliente e os custos associados dos serviços adicionais, esse profissional estará mais bem equipado para adaptar, de forma lucrativa, a oferta de produto apropriada às necessidades de um determinado cliente.

De acordo com Hutt e Speh (2002, p. 106), “o objetivo de um relacionamento é permitir ao comprador e ao vendedor maximizar valores conjuntos”. Isso leva à necessidade de uma avaliação formal dos resultados do relacionamento. Conforme os autores (2002), para o monitoramento das relações, necessita-se observar uma série de fatores que prejudicam os relacionamentos, e os profissionais de marketing devem ser particularmente sensíveis aos sinais de tensão. As necessidades dos clientes podem mudar como resultado de alterações no mercado que a organização atende, de novos concorrentes no mercado, novas tecnologias ou pressões de seus concorrentes.

Conforme expõe Hutt e Speh (2002), para demonstrar compromisso com o cliente os relacionamentos não podem ser prejudicados por problemas de qualidade, atraso nas entregas ou serviços inadequados de suporte. Cada um desses itens pode representar uma ameaça ao relacionamento e sinalizar uma falta de compromisso por parte do profissional de marketing.

Os instrumentos para operacionalizar o marketing de relacionamento direcionam à fidelidade do cliente e traduzem em obtenção de vantagem competitiva para as empresas que os praticam, construindo melhores relacionamentos com os clientes e de longo prazo.

3 FUNDAMENTOS BÁSICOS DO COOPERATIVISMO

Cooperar é um verbo que sempre foi conjugado e vivenciado pelo ser humano, na busca de sua sobrevivência e do seu bem-estar. Cooperar é colaborar com outras pessoas para alcançar resultados comuns.

Segundo Garcia (2011), a idéia de cooperação já se encontrava presente em Platão ao trabalhar o termo *república*. No fim da Idade Média e início da Idade Moderna, o sonho da sociedade ideal era propagado na literatura, trazendo a base cooperativista. Na metade do século XVII, os ingleses Plockboy e Bellers procuraram, pela primeira vez, sistematizar os princípios cooperativos e, por isso, podem ser considerados os precursores da concepção cooperativa moderna. Defendiam que:

[...] ao invés de reverenciar o dinheiro, a sociedade moderna precisava valorizar o trabalho como fonte de riqueza. Suas principais propostas, nesse sentido, eram: a consolidação da noção de auto-ajuda, já bastante presente entre os pobres; a criação de associações econômicas livres; a participação democrática dos associados na gestão; a supressão de intermediários, ampliando os ganhos dos produtores; o estabelecimento de relações entre a agricultura e a indústria e entre a produção e o consumo; e que as idéias cooperativas precisam deixar o plano teórico para serem comprovadas por intermédio de ações práticas (BÚRIGO, 2006, p. 46).

Garcia (2011) descreve outro marco histórico relevante para o cooperativismo ocorrido em 1833, quando Owen, que estivera fora da Inglaterra por alguns anos, retomou a liderança das cooperativas operárias e propôs a criação da Grande União Nacional Moral das Classes Produtivas do Reino Unido. Assim, o cooperativismo, em seu berço, já se arvorava como modo de produção alternativo ao capitalismo. Singer (2002) complementa, expondo que o projeto grandioso de Owen equivalia ao que mais tarde se chamou de República Cooperativa, e este a propôs, não à moda dos utópicos da época aos mecenas para que a patrocinassem, mas ao movimento operário organizado, que ainda estava lutando por seus direitos políticos.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (2008), o movimento cooperativista teve origem na cidade de Manchester (Inglaterra), no bairro de Rochdale, quando um grupo de 28 tecelões, no dia 21 de dezembro de 1884, decidiu fundar a primeira cooperativa do mundo. Os pioneiros de

Rochdale, inicialmente, se reuniram, discutiram suas ideias, estabeleceram condutas, definiram seus objetivos, e traçaram metas, as quais tinham como foco a organização social do grupo. Com o sucesso da cooperativa de Rochdale, as cooperativas de consumo foram se multiplicando pela Europa e desencadeando em todo o mundo a criação de outras cooperativas de vários ramos da atividade econômica, tendo sempre como base os mesmos princípios estabelecidos pelos pioneiros.

Em um cenário com profundas transformações, surge o cooperativismo, alicerçado pela insatisfação ao modo de vida imposto pelo capitalismo industrial. Singer (2002) destaca que o impulso para a criação da cooperativa pode ter sido a derrota de uma greve de tecelões em 1844. Tais artesãos adotaram uma série de princípios, que seriam depois imortalizados como os princípios universais do cooperativismo: 1º) que nas decisões a serem tomadas cada membro teria direito a um voto, independentemente de quanto investiu na cooperativa; 2º) o número de membros da cooperativa era aberto, sendo em princípio aceito quem desejasse aderir. Por esse motivo, este princípio é conhecido como o da 'porta aberta'.

Cury (2012), o processo de cooperar está na própria origem dos grupos humanos primitivos, que desenvolveram formas rudimentares de organização para enfrentar as adversidades do meio ambiente em que viviam e para atingir metas comuns. Sendo assim, pode-se deduzir: I) a cooperação está na origem do surgimento e manutenção das sociedades humanas; II) não há possibilidade de sobrevivência sem cooperação; III) através da cooperação os indivíduos atingem níveis de segurança e bem estar incomparavelmente maiores do que os que teriam agindo isoladamente.

De acordo com a Recomendação nº 127 da Organização Internacional do Trabalho – OIT (2001):

Cooperativa é uma associação de pessoas que se uniram voluntariamente para realizar um objetivo comum, através da formação de uma organização administrada e controlada democraticamente, realizando contribuições equitativas para o capital necessário e aceitando assumir de forma igualitária os riscos e benefícios do empreendimento no qual os sócios participam ativamente.

Outra definição identificada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (2008, p. 12) descreve que:

Cooperativa é uma associação autônoma de no mínimo vinte pessoas, unidas voluntariamente para atender necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e de controle democrático dos associados.

Observa-se na definição exposta pela OIT - Recomendação nº 127 (2001) e pelo MAPA (2008), uma preocupação relevante com os valores e ideais humanitários, distinguindo assim dos demais ramos empresariais. O cooperativismo deve ser observado como um movimento socioeconômico de vulto, que cresce objetivando o benefício coletivo.

A ação cooperativa não deve ser vista como uma ação conjunta entre amigos e sim como uma nova proposta de geração de emprego e renda nas comunidades, buscando maior eficiência, eficácia e efetividade.

Meinen e Port (2012) destacam alguns valores que devem ser observados no cooperativismo, sendo que os valores precedem e dão origem aos princípios e os princípios, por sua vez, traduzem os valores e os levam à prática no meio cooperativo, a saber: a) solidariedade – sendo sua essência o compromisso, a responsabilidade que todos têm com todos, fazendo a força do conjunto e assegurando o bem de cada um dos membros; b) liberdade – está representada pelo direito de escolha pela entidade cooperativa, tanto na adesão quanto no desligamento; c) democracia – relaciona-se com o efetivo direito do cooperado em participar da vida da cooperativa em toda sua dimensão; d) equidade – manifesta-se pela igualdade de direitos e imparcialidade; e) igualdade – impossibilidade de diferenciação pela condição socioeconômica; f) responsabilidade – pressupõe ascensão da cooperativa e cumprimento dos deveres; g) honestidade – referencia à verdade incondicional; h) transparência – diz respeito à clareza, sem ambiguidade ou viés; i) responsabilidade socioambiental – preocupação com o bem-estar das pessoas envolvidas e a proteção do meio ambiente onde atuam.

Alguns desafios são encontrados na atuação coletiva, razões da necessidade de efetivar algumas ações como: competência interpessoal; desenvolvimento do espírito de equipe; saber partilhar o poder – delegar; acreditar no potencial das pessoas; saber ouvir. Existe uma difícil tarefa de coordenar e integrar as atividades individuais de todos os componentes de uma cooperativa, de forma que ela cumpra as finalidades para as quais foi criada, exigindo uma gama de ações, comportamentais e administrativas, bastante diversificadas e desenvolvidas em conjunto com as pessoas da própria cooperativa.

Segundo Meinen e Port (2012), os princípios cooperativistas são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seus valores, sendo eles:

I) Adesão livre e voluntária: *as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou gênero, social, racial, política e religiosa. O acesso é livre a quem queira cooperar e a adesão compete apenas ao próprio interessado.*

II) Gestão democrática: *as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. A cooperativa deve ser guiada pela democracia, ou seja, votar e ser votado.*

III) Participação econômica: *os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Os membros podem receber, habitualmente, havendo condições económico-financeiras para tanto, uma remuneração sobre o capital integralizado, como condição de sua adesão. É dever do associado contribuir para a formação do património da cooperativa. Pela sua participação económica, o associado tem a devida recompensa, ou seja, remuneração de suas quotas-partes de capital.*

IV) Autonomia e independência: *as cooperativas são organizações autónomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. O empreendimento cooperativo é autónomo e independente por excelência.*

V) Educação, formação e informação: *as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. No cooperativismo, a sustentabilidade requer a preparação dos agentes internos (associados, dirigentes e demais colaboradores).*

VI) Intcooperação: *as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. A Intcooperação deve começar pela base, âmbito em que as entidades cooperativas de primeiro piso, de diferentes ramos, operam entre si.*

VII) Interesse pela comunidade: *as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.* Pela conjugação dos seus valores e princípios e a sua vocação socioeconômica, o empreendimento cooperativo, tem a condição de invocar seu caráter comunitário.

De acordo com Ninaut e Matos (2008), o movimento cooperativista brasileiro é diversificado, dividido em 13 ramos de atividades distintas, sendo eles: Agropecuário; Educacional; Crédito; Saúde; Infraestrutura; Habitacional; Transporte; Turismo e lazer; Produção; Especial; Mineral; Consumo; Trabalho.

Conforme esclarece Cury (2012), a primeira entidade criada no Brasil seguindo a doutrina cooperativista foi a Cooperativa da Colônia de Tereza Cristina, em 1847, no Paraná, pelo médico francês Jean Maurice Faivre. Posteriormente, novas organizações com consciência cooperativa surgiram no país, tais como: Cooperativa de Consumo dos Empregados da Cia. Paulista, em Campinas (SP), em 1887; Cooperativa de Consumo dos Funcionários da Prefeitura de Ouro Preto (MG), fundada em 1889; Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira (SP), fundada em 1891; Cooperativa Militar de Consumo do Rio de Janeiro (RJ), em 1894; Cooperativa de Consumo de Camaragibe, em Recife (PE), em 1895.

A principal legislação que regulamenta a política cooperativista no Brasil é a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. A lei citada permanece sem revogação passando apenas por atualizações para melhor atendimento das características econômicas e financeiras das cooperativas.

De acordo com Batalha *coord.* (2001), a empresa cooperativa é dirigida por um órgão máximo de gestão, que é a assembleia geral, na qual cada associado tem direito a um único voto, independentemente de sua participação no capital da sociedade. A participação no capital da sociedade fundamenta pela subscrição de quotas-partes pelo cooperado, no ato de sua associação à cooperativa.

A força do cooperativismo advém da união de indivíduos considerados como financeiramente pequenos, contudo, a junção da força torna o capital considerável, aumentando o poder de negociação.

3.1 Cooperativismo de crédito no Brasil

O cooperativismo de crédito ganha força perante o sistema financeiro nacional devido ao acesso facilitado ao microcrédito, ou seja, torna-se mais fácil para o associado de baixo poder aquisitivo, ter acesso a recursos financeiros a um custo mais baixo, garantindo sua sustentabilidade econômico-financeira. Partindo dessa premissa, pretende-se verificar a situação do cooperativismo de crédito no Brasil, iniciando pelo contexto histórico.

Segundo Schneider (2006), objetivando implantar o cooperativismo de crédito no Brasil, com base em experiências colhidas no continente Europeu e no Canadá, buscou-se o embasamento para a estruturação e constituição das cooperativas de crédito do Sul do Brasil.

Para Búrigo (2006, p. 83),

em 1902, sete anos depois de sua chegada ao solo brasileiro, o padre jesuíta suíço Teodoro Amstadt conseguiu organizar a primeira cooperativa de crédito no país. Seguindo o modelo raiffeiseniano¹, ela visava ajudar os colonos alemães da região de Nova Petrópolis – RS. Além desta, Amstadt e outros religiosos viabilizaram várias cooperativas de crédito e de produção agropecuária naquele estado. Em 1906, o mesmo Amstadt funda em Lajeado – RS, a primeira cooperativa de crédito brasileira do modelo luzzatti².

Búrigo (2006) expõe ainda que, o cooperativismo de crédito se estruturou no Sul e refletia as características culturais e o modelo de ocupação do território que se dava via os povos imigrantes. O processo cooperativo integrava geralmente os agricultores familiares e os pequenos comerciantes que negociavam como setor rural.

Unidos pela necessidade de se tornarem sustentáveis, os produtores rurais e empresários de pequeno porte buscaram a força pela união proporcionada pelo cooperativismo de crédito, visando garantir a segurança financeira dos empreendimentos.

¹ Modelo Raiffeiseniano – Modelo aplicado preferencialmente junto a pequenas comunidades rurais ou pequenas vilas, fundamentado na honestidade de seus cooperados, atuando basicamente junto aos pequenos produtores rurais. Não dava importância ao capital dos cooperados. (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2013).

² Modelo Luzzatti – Cooperativa de crédito aberta ao público (livre admissão). Diferencia-se do modelo raiffeiseniano pelo fato de exigir um pequeno capital, quando da admissão de qualquer cooperado e ter como público preferencial os assalariados, os artesãos e os pequenos empresários, comerciantes ou industriais. (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2013).

Conforme descreve Búrigo (2006), através do Decreto 22.239 de 1932, se estabelece a primeira lei específica do cooperativismo brasileiro, sendo que nela estavam garantidos os princípios de Rochdale e a liberdade para o seu funcionamento, perdurando até a entrada em vigor do Decreto Lei 59 de 1966.

O Quadro 01 demonstra a evolução das legislações inerente ao setor do cooperativismo de crédito no Brasil.

Quadro 01: Evolução legal do Cooperativismo de Crédito no Brasil

Legislação	Finalidade
Lei nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964	Inseriu as cooperativas de crédito no sistema financeiro nacional, transferiu ao Banco Central do Brasil as atribuições relativas à autorização de funcionamento e fiscalização no setor e delegou ao Conselho Monetário Nacional a incumbência de regular todas as instituições financeiras (dentre elas, as cooperativas).
Resolução nº 11 do Conselho Monetário Nacional (CMN) de 20 de dezembro de 1965	Determina a extinção das atividades exercidas fora das sedes das cooperativas e veda o uso da palavra “banco” na denominação das cooperativas de crédito.
Resolução nº 15 do CMN de 28 de janeiro de 1966	Restringiu a captação de depósitos à vista ao quadro social e tornou obrigatória a distribuição das sobras anuais entre os associados. Esse normativo foi revogado em 2007, através da Resolução nº 3.454.
Resolução nº 27 do CMN de 30 de junho de 1966	Permitiu que, afora os cooperados, os depósitos à vista adviessem de funcionários da própria cooperativa e de instituições de caridade, religiosas, científicas, educativas e culturais, beneficentes ou recreativas, das quais participassem apenas associados ou funcionários da própria cooperativa.
Decreto-lei nº 59 de 21 de novembro de 1966	Mais importante dispositivo legal de apoio ao cooperativismo. Em seu regulamento, além de não mais cogitarem das caixas rurais do tipo <i>Raiffeisen</i> e das cooperativas do tipo <i>Luzzatti</i> , passaram a vedar as seções de crédito de cooperativas mistas, permitindo, no entanto, que tais repartições se convertessem em cooperativas autônomas.
Resolução nº 99 do CMN de 19 de setembro de 1968	Autoriza a constituição de cooperativas de crédito rural, compostas de associados dedicados a atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas, ou ainda voltadas para captura e transformação do pescado. A admissão de pessoas jurídicas era restrita à empresas/entidades que explorassem exclusivamente as mesmas atividades.

Fonte: Adaptado do texto de Meinen e Port (2012, p. 110-111)

Segundo Schneider (2006), devido ao avanço do cooperativismo, a reforma bancária proporcionada pela Lei 4.595 de 1964, vinculou a fiscalização das cooperativas de crédito ao Banco Central do Brasil, passando a ser observadas como as demais instituições financeiras. No início dos anos 80 e 90, a criação dos bancos cooperativos tomara proporções significantes, merecendo destaque no cenário financeiro nacional.

Búrigo (2006) descreve que o último período sobre a evolução do cooperativismo de crédito se abre em 1988 e vai até os dias atuais. Inicia-se depois

que a nova Constituição passa a permitir a autonomia das cooperativas perante o Estado e de seus possíveis órgãos de representação. É uma fase de crescimento em termos de ativos e de movimentação financeira.

O cooperativismo começa a ganhar força perante o cenário financeiro nacional, com um número crescente de instituições e uma adesão significativa no número de clientes.

Segundo Magri et. al. (2010, p. 30),

uma das primeiras observações que fizemos sobre o cooperativismo de crédito no Brasil está associada à própria expressão utilizada para identificar este tipo de organização, ou seja, a sua nomenclatura, onde observamos que o foco maior está no “crédito”. Pouco se fala sobre poupança ou economia, mesmo quando as cooperativas buscam recursos de fundos (*funding*) para oferecer como crédito.

Os mesmos autores (2010) descrevem outro ponto importante do cooperativismo de crédito no Brasil, a predisposição em apresentar as iniciativas para desenvolvimento das ‘microfinanças’, sendo a microfinança uma oferta de serviços financeiros para populações de baixa renda. O papel social do cooperativismo de crédito é fatídico ao levar em consideração práticas inclusivas, aumentando a acessibilidade aos serviços financeiros, os quais são desenvolvidos como um meio de luta à pobreza.

Consideravelmente, o cooperativismo de crédito proporciona acesso financeiro a classe sociais menos favorecidas, ganhando força social para garantir a sustentabilidade do pequeno. Logicamente a visão inclusiva não deve ser deixada de lado, mas o papel cooperativo como fornecedor de microcrédito deve ir mais adiante, acompanhando seus associados no crescimento econômico e na evolução dos ganhos.

Conforme observado no Quadro 02, a participação do cooperativismo e crédito no sistema financeiro nacional ainda é muito baixo, sendo visto por muitos como complementação as instituições financeiras de grande porte. Outro fato expressivo que deve ser observado é a quantidade de instituições cooperativas (1.263) existentes no Brasil, demonstrando a acessibilidade aos clientes, perante as demais instituições.

Ao observar o Quadro 02, a informação inerente à quantidade de instituições financeiras classificadas como cooperativas de créditos ganham

destaque perante as demais instituições do sistema financeiro nacional, sendo 74,91% de cooperativas de crédito em todo o Brasil.

Quadro 02: Tamanho do Sistema Financeiro Nacional

Tipo	Instituições Financeiras enquadradas	Qtd. IFs	(%)	Total de Ativos	(%)
Consolidado Bancário I	Banco Comercial, Banco Múltiplo com Carteira Comercial ou Caixa Econômica	99	5,87	4.862.814.086,00	84,35
Consolidado Bancário II	Banco Múltiplo sem Carteira Comercial e Banco de Investimento	34	2,02	97.819.436,00	1,70
Consolidado Bancário III	Cooperativas de Crédito	1263	74,91	103.159.614,00	1,79
Consolidado Bancário IV	Banco de Desenvolvimento	4	0,24	655.593.542,00	11,37
Consolidado Não-Bancário	Demais instituições financeiras	286	16,96	45.562.549,00	0,79
Total Sistema Financeiro	-	1686	100	5.764.949.227,00	100

Fonte: BACEN – 50 maiores bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional – posição em set/2012

De acordo com Magri et. al. (2010), no Brasil, o cooperativismo de crédito seria complementar aos bancos, no sistema financeiro nacional. Isso é coerente, mas como visão geral das microfinanças. No entanto, se a noção de “acessibilidade” inscreve-se em uma prática de inclusão e, por conseguinte, é portadora de equidade, a utilização da noção de “complementaridade” pode limitar e, sobretudo, marginalizar os serviços financeiros oferecidos pelas cooperativas.

Essa forma de identificar o cooperativismo como complementar às grandes instituições financeiras não deve transmitir o significado de sobras inerentes dos detentores do capital, caracterizando um sentimento pejorativo ao potencial das cooperativas.

Magri et. al. (2010) salientam as grandes conquistas do cooperativismo para aumentar a acessibilidade aos serviços financeiros, sugerindo a possibilidade de substituir a noção de “complementaridade” pela idéia de “pluralidade”, para melhor afirmar a potencialidade do cooperativismo, não somente em razão de sua utilidade social, notadamente pela sua acessibilidade, mas também pelos valores que ele traz e que são, notadamente, diferente dos bancos.

Para Meinen e Port (2012), manter-se fiel aos seus princípios e valores cooperativistas, e ainda elevar a sua participação em um mercado tão competitivo, é um grande desafio para as cooperativas de crédito. O seu principal diferencial é “ser cooperativa”, traduzido na prática diária dos sete princípios do cooperativismo. A doutrina cooperativista exige dos líderes e colaboradores um preparo muito maior do que o requerido de dirigentes e funcionários de banco. Isso porque cabe a eles,

além da oferta de praticamente todos os produtos e serviços que os bancos também oferecem a seus clientes, a conscientização dos associados acerca do empreendimento cooperativo.

Notadamente, o cooperativismo de crédito no Brasil cresce ano após ano, angariando novos adeptos, conforme observado no Quadro 03.

Quadro 03: Maiores Instituições Financeiras do Brasil em número de clientes

Instituição Financeira	Qtde. de Clientes	Ranking	% do total
Banco do Brasil	36.121.442	1º	27%
Bradesco	25.110.370	2º	19%
Itaú Unibanco	21.920.000	3º	16%
Santander	19.322.000	4º	14%
Caixa Federal	19.100.798	5º	14%
Cooperativas de Crédito	5.800.000	6º	4%
HSBC	3.175.812	7º	2%
Banrisul	2.620.831	8º	2%
BNB	1.178.269	9º	1%
BRB	480.918	10º	0%
Total	134.830.440		100%

Fonte: Revista Exame – Melhores & Maiores 2012

OBS: Os dados do Itaú Unibanco foram colhidos na edição de 2011 da Revista Exame – Melhores & Maiores.

Analisando o cenário cooperativo brasileiro, observa-se a franca ascensão nos últimos 10 anos, caracterizando um caminho promissor para as cooperativas de crédito e também para os principais beneficiários: os clientes – cooperativistas associados.

3.2 Sicoob Noroeste

De acordo com o estatuto social, a cooperativa iniciou suas atividades em Unaí/MG em 29 de abril de 1994 sob a denominação Cooperativa de Crédito Rural de Unaí Ltda. – CREDIUNAÍ. Em 05 de março de 2011 alterou sua denominação para Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Unaí e Noroeste de Minas Ltda. – SICOOB NOROESTE DE MINAS.

O Sicoob Noroeste de Minas é uma instituição financeira não bancária, sociedade cooperativa de responsabilidade limitada, de pessoas, de natureza simples e sem fins lucrativos. Regida pela legislação vigente, pelos atos normativos editados pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil.

A sede fica localizada na cidade de Unaí, Estado de Minas Gerais, onde ocorre sua administração, sendo sua atuação limitada aos municípios de Arinos,

Bonfinópolis de Minas, Buritis, Cabeceira Grande, Chapada Gaúcha, Dom Bosco, Formoso, Natalândia, Paracatu, Riachinho, Unaí, Uruana de Minas e Uruçuaia.

A cooperativa tem por objeto social: I) o desenvolvimento de programas de poupança, de uso adequado do crédito e de prestação de serviços, praticando todas as operações ativas, passivas e acessórias próprias de cooperativas de crédito; II) prover, através da mutualidade, prestação de serviços financeiros a seus associados em suas atividades específicas, buscando apoiar a produção, a produtividade e a qualidade de vida, bem como a comercialização e industrialização dos bens produzidos; III) a formação educacional de seus associados, no sentido de fomentar o cooperativismo.

Podem associar-se à Cooperativa todas as pessoas que concordem com o Estatuto Social, preencham as condições nele estabelecidas e residam ou tenham domicílio na área de ação da Cooperativa, bem como pessoas jurídicas sediadas na área de ação da Cooperativa, observadas as disposições da legislação em vigor.

O ingresso e a permanência no quadro social da Cooperativa são livres a todos aqueles que desejarem utilizar os serviços prestados pela entidade, desde que adiram aos propósitos sociais, concordem e preencham as condições estabelecidas neste Estatuto Social. O número de associados será ilimitado quanto ao máximo, não podendo ser inferior a 20 (vinte).

Observam-se no Estatuto Social os direitos dos associados, sendo eles: I) tomar parte nas assembleias gerais, discutir e votar os assuntos que nelas forem tratados, ressalvadas as disposições legais ou estatutárias em contrário; II) ser votado para os cargos sociais, desde que atendidas às disposições legais ou regularmente pertinentes; III) propor medidas que julgar convenientes aos interesses sociais; IV) beneficiar-se das operações e dos serviços prestados pela Cooperativa, de acordo com este Estatuto Social e com as regras estabelecidas pela Assembleia Geral e pelos órgãos de administração; V) ressalvados os documentos e as informações protegidas por sigilo, examinar e pedir informações, por escrito, que ficarão disponíveis na sede da Cooperativa, atinentes às demonstrações financeiras do exercício e demais documentos a serem submetidos à Assembleia Geral, anterior e posteriormente à sua realização, inclusive quaisquer relatórios resultantes da auditoria externa, sendo vedada a reprodução; VI) solicitar o resgate de capital, juros e sobras, nos termos deste Estatuto Social; VII) tomar conhecimento dos normativos internos da Cooperativa; VIII) demitir-se da Cooperativa quando lhe convier.

Deverá ser observada a igualdade de direito dos associados sendo assegurada pela Cooperativa, não podendo estabelecer restrições de qualquer espécie ao livre exercício dos direitos sociais.

Observam-se também no Estatuto Social os deveres dos associados, sendo eles: I) subscrever e integralizar a quota-parte de capital social da Cooperativa, nos termos deste Estatuto Social; II) satisfazer, pontualmente, os compromissos que contrair com a Cooperativa; III) cumprir as disposições deste Estatuto Social e dos normativos internos, e respeitar as deliberações tomadas pelos órgãos sociais da Cooperativa, bem como as normas e instruções emanadas da cooperativa central e do Sicoob Confederação; IV) zelar pelos interesses morais e materiais da Cooperativa; V) custear a parte do rateio que lhe couber relativo às perdas apuradas em balanço, na forma determinada por este Estatuto Social; VI) ter sempre em vista que a Cooperação é obra de interesse comum ao qual não deve sobrepor interesses individuais; VII) movimentar, preferencialmente, as economias próprias na Cooperativa; VIII) manter as informações do cadastro na Cooperativa constantemente atualizadas; IX) permitir ampla fiscalização da Cooperativa sobre a aplicação de recursos obtidos para fins específicos, objetivando garantir a observância de compromisso contratual e regulamentação oficial.

A Cooperativa realiza operações e presta serviços permitidos pela regulamentação em vigor. As operações de captação de recursos oriundos de depósitos à vista e a prazo, e de concessão de créditos, serão praticadas, exclusivamente, com os associados. As operações de depósitos à vista e a prazo, e de concessão de créditos obedecerão à regulamentação específica e normalização que o Conselho de Administração instituir, fixando prazos, juros, remunerações, formas de pagamento e demais condições necessárias ao bom atendimento das necessidades do quadro social.

A cooperativa de crédito é regida pelo órgão supremo, a Assembleia Geral, podendo ser ordinária ou extraordinária. As decisões tomadas em Assembleia Geral são válidas para todos os associados, ainda que ausentes ou discordantes.

O Sicoob Noroeste de Minas destaca-se entre as cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais. Segundo dados do Sicoob Central Crediminas, até 08/06/2012, esta cooperativa estava classificada como a 56º do ranking geral financeiro, de um total de 81 cooperativas que se integram o Estado, registrando em 2011 um total de R\$ 86,5 bilhões em ativos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos abordados nesse estudo direcionarão na consecução dos objetivos propostos (geral e específicos) e resposta à questão norteadora estabelecida.

4.1 Classificação da pesquisa

Identifica-se a pesquisa exploratória como o primeiro passo para os assuntos pouco abordados e pesquisados.

Conforme descreve Mattar (2008, p. 7),

a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação da pesquisa quando o pesquisador não tem conhecimento suficiente para formular questões.

Para Reis e Sanz (2010), a pesquisa exploratória é o primeiro passo de qualquer pesquisa que acontece quando o tema escolhido é pouco explorado e o pesquisador precisa incorporar características inéditas e buscar novas abordagens. Ela é feita por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas, análise de exemplos sobre o tema estudado.

Para responder ao objetivo proposto será utilizada uma abordagem qualitativa com aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado aos gestores da cooperativa, visando identificar a ótica dos mesmos sobre as ações de marketing de relacionamento para retenção e fidelização dos clientes.

Segundo Reis e Sanz (2010), a abordagem qualitativa, que tem como objetivo interpretar e dar significados aos fenômenos analisados sem empregar métodos e técnicas estatísticas como base do processo de análise de um problema. Isso significa que, nessa abordagem de pesquisa, os resultados não são traduzidos em números, unidades de medidas ou categorias homogêneas de um problema, como é o caso da abordagem quantitativa.

De acordo com Beuren et. al. (2004, p. 92),

na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de

um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último. Destaca ainda que abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social.

O procedimento de pesquisa a ser utilizado foi o estudo de caso aplicado em uma cooperativa de crédito, localizada no Município de Unaí/MG, que permitirá a análise dos fatores determinantes do marketing de relacionamento sob a ótica dos gestores da cooperativa.

O estudo de caso circunscrito a uma ou poucas unidades, unidades essas entendidas como pessoas, família, produto, empresa, órgãos públicos, comunidade ou mesmo país; tem caráter de profundidade e detalhamento, pode ou não ser realizado em campo. (VERGARA, 2000).

Para Yin (2005), estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos. A entrevista, segundo o mesmo autor (2005), é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso.

A aplicação do estudo de caso na Cooperativa de Crédito possibilitará a verificação *in loco* dos fenômenos a serem pesquisados, ou seja, as práticas de marketing de relacionamento adotadas pela cooperativa para a retenção e fidelização de seus clientes, na ótica dos gestores.

4.2 Unidade de análise e unidade de observação

A Cooperativa de Crédito foco, como unidade de análise da pesquisa, está localizada no Município de Unaí/MG, noroeste de Minas Gerais. Foi observada a ótica dos gestores da referida instituição sobre as práticas do marketing de relacionamento adotadas para retenção e fidelização dos clientes. Na referida cooperativa de crédito, a unidade de observação do presente estudo, foi composta por 6 gestores que atuam diretamente no atendimento dos cooperados.

4.3 Elaboração do instrumento e coleta de dados

Para elaboração do roteiro de entrevista aplicado aos gestores houve um embasamento orientado pela revisão da literatura focada no marketing de relacionamento no cooperativismo de crédito, além do histórico do cooperativismo.

Será adotado também contribuições de outras pesquisas aplicadas na área do marketing de relacionamento, como Machado (2009) e Chemicatti (2009).

O instrumento de coleta de dados está dividido em seis categorias para possibilitar uma melhor análise dos resultados da pesquisa, sendo eles: 1) Conhecimentos básicos – marketing e marketing de relacionamento; 2) Processo de classificação dos clientes; 3) Processo de comunicação com foco na satisfação do cliente; 4) Processos tecnológicos em prol da fidelização do cliente; 5) Processo de fidelização de clientes; 6) Marketing de relacionamento e o Sicoob Noroeste.

4.3.1 Procedimento para coleta de dados

Conforme descreve Mattar (2008, p. 7), “o método da entrevista é caracterizada pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará a pergunta e anotará as respostas do pesquisado (entrevistado)”. Para Beuren et. al. (2004) a entrevista é a técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada.

Para o presente trabalho, as entrevistas pessoais e individuais foram marcadas previamente com cada gestor, e foram realizadas na própria cooperativa de crédito, conforme disponibilidade de tempo do gestor. As entrevistas foram gravadas por mecanismo de áudio e vídeo para posterior transcrição dos dados para análise. As entrevistas foram autorizadas pelo Conselho Administrativo da Cooperativa de Crédito.

O questionário foi aplicado ao gerente geral, ao gerente administrativo, três gerentes de agência, e ao gerente de produtos e serviços, totalizando 06 (seis) gerentes entrevistados. Para manter o sigilo quanto às falas na análise dos dados, estes foram classificados de Gerente 1 até Gerente 6.

4.4 Análise dos dados

O procedimento metodológico utilizado para apreciação dos resultados da pesquisa, advindo das entrevistas realizadas com os gestores da Cooperativa de Crédito foi a análise do conteúdo, possibilitando incorporar as tendências do referencial teórico com as respostas identificadas nas entrevistas.

Segundo Yin (2005), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais em estudo.”

Para a discussão da pesquisa, procurou-se fazer uma interligação entre teoria e prática, muito utilizada no campo das ciências sociais.

A seguir serão apresentados os resultados do trabalho realizado e sua correspondente discussão.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Orientado pelo referencial teórico, buscou-se uma análise e interpretação das respostas dos entrevistados para elucidação da questão norteadora e consolidação dos objetivos geral e específicos.

As análises e interpretações realizadas buscaram descrever as práticas de marketing de relacionamento adotadas pela cooperativa de crédito para a retenção e fidelização de clientes sob a ótica dos gestores, respondendo à questão norteadora identificada no capítulo introdutório, sendo: “Quais são as principais práticas do marketing de relacionamento adotadas por uma cooperativa de crédito para retenção e fidelização de clientes, sob a ótica dos gestores”?

O primeiro momento da apresentação e análise dos resultados da pesquisa caracterizará o perfil dos gestores entrevistados, identificando o gênero, faixa etária, grau de escolaridade, tempo de atuação como gestor e formação do entrevistado. O segundo momento da análise fará menção aos itens principais do instrumento de coleta de dados, dividido em seis categorias, sendo eles: conhecimentos básicos – marketing e marketing de relacionamento; processo de classificação dos clientes; processo de comunicação com foco na satisfação do cliente; processos tecnológicos em prol da fidelização do cliente; processo de fidelização de clientes; marketing de relacionamento e o Sicoob Noroeste.

5.1 Perfil dos entrevistados

A entrevista foi realizada com seis gestores da Cooperativa de Crédito Sicoob Noroeste de Minas, descrita posteriormente como Sicoob Noroeste, sendo que, quatro gestores do gênero masculino e duas gestoras do gênero feminino, conforme observado na Tabela 01.

Tabela 01: Gênero

ITEM	VARIÁVEL	FREQUÊNCIA
Gênero	Masculino	4
	Feminino	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Ao analisar o perfil dos gestores quanto a faixa etária, observa-se vários níveis de experiência profissional e de atuação enquanto gestor. Identifica-se na Tabela 02 que dois gestores possuem entre 26 a 35 anos, dois gestores estão alocados na faixa etária de 36 a 50 anos e dois gestores apresentam idade superior a 50 anos.

Tabela 02: Faixa etária

ITEM	VARIÁVEL	FREQUÊNCIA
Faixa etária	26 a 35 anos	02
	36 a 50 anos	02
	Acima de 50 anos	02

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

O gestor com grau de escolaridade menor, ou seja, o ensino médio, possui muita experiência no cooperativismo de crédito, com mais de 10 anos de atuação no cooperativismo de crédito, conforme observado na Tabela 04. Dois gestores estão cursando o ensino superior e três gestores detêm o título de pós-graduação em nível de especialização, conforme observado na Tabela 3.

Tabela 03: Grau de Escolaridade

ITEM	VARIÁVEL	FREQUÊNCIA
Escolaridade	Médio completo	01
	Superior cursando	02
	Pós Graduação	03

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

O tempo de atuação como gestor da cooperativa de crédito está bastante diversificado, referenciando dois gestores com tempo de atuações há mais de 10 anos na cooperativa de crédito. Dois gestores atuam de 3 a 5 anos e dois gestores atuam de 6 a 10 anos na cooperativa.

Tabela 04: Tempo de atuação como gestor do Sicoob Noroeste

ITEM	VARIÁVEL	FREQUÊNCIA
Tempo de atuação como gestor	De 3 a 5 anos	02
	De 6 a 10 anos	02
	Acima de 10 anos	02

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Os gestores apresentam formações diversificadas, sendo um gestor com formação em curso técnico de contabilidade, dois gestores com graduação em Administração, um gestor com graduação em Ciências Contábeis, um gestor com graduação em Direito e outro com graduação em Processos Gerenciais.

Tabela 05: Formação

ITEM	VARIÁVEL	FREQUÊNCIA
Formação	Curso Técnico	01
	Administração	02
	Ciências Contábeis	01
	Outros: Direito	01
	Outros: Processos Gerenciais	01

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

O corpo gerencial da cooperativa de crédito Sicoob Noroeste apresenta representatividade em áreas diversificadas do conhecimento, agregando de forma positiva no processo gerencial.

5.2 Conhecimentos básicos – marketing e marketing de relacionamento

O conhecimento de cada gerente sobre o marketing em sua conceituação básica sofre uma variação, sendo diretamente influenciado pelo saber advindo das práticas cotidianas de atuação dentro da cooperativa, bem como aquele explícito por alguns gerentes que possuem um conhecimento mais técnico sobre o assunto, que aproximou da definição teorizada pelo conceituado doutrinador da área mercadológica, Kotler (1999).

A Gerente 2, expressando seu conhecimento sobre o marketing descreve-o como sendo,

um processo através do qual a empresa se comunica com seus clientes, no nosso caso os nossos associados, [...] vejo como um processo que a empresa utiliza para estar comunicando, para estar se relacionando com esse cliente.

O Gerente 3, foca sua definição no resultado da empresa a partir do bom andamento das práticas de marketing na empresa:

São as ações que a empresa pode desenvolver pra melhorar o relacionamento com os clientes, para potencializar a receptividade

dos seus produtos, na venda dos seus produtos, qualquer ação que possa deixar em evidência de forma positiva o seu produto para seus clientes.

O Gerente 4 e 5 expõem sobre a importância da empresa em atender a necessidade do cliente, levar ao associado o produto que ele deseja, melhorando imagem da cooperativa, não somente com propagandas veiculadas na mídia.

A Gerente 6 destaca em sua definição sobre marketing, o envolvimento de todos os agentes da organização para atender às necessidades dos clientes:

Marketing para mim é a relação da empresa, colaborador, produtos com o cliente, é quando levamos nossos produtos ao cliente, por meio de propagandas em rádio, *outdoor*, revistas, jornais, dentre outros, até o pós venda. Marketing também é chamar atenção dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Kotler (1999) descreve o marketing como, a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.

De acordo com o exposto por Braido (2005), o caminho do sucesso nas aplicações de estratégias de marketing e marketing de relacionamento está no fortalecimento dos relacionamentos com seus públicos, ou seja, todos os agentes envolvidos no processo de satisfação do cliente.

Os gestores pesquisados direcionam os processos da empresa para garantir a relação com os clientes, através de processos de comunicação, influenciando diretamente o consumo de produtos e serviços. Nenhum dos gestores pesquisados destacam a necessidade de manter relacionamento lucrativos e benéficos entre cooperativa e clientes.

Direcionando os entrevistados para o marketing de relacionamento pode-se observar posturas diversificadas perante os gestores quanto ao conhecimento sobre o assunto.

A Gerente 2 descreve o marketing de relacionamento como um aprimoramento na comunicação com o cliente e faz uma observação importante quanto ao profissional específico dentro da organização para cuidar da área de marketing, conforme observado em sua fala:

Muito importante na empresa, porque é a partir dele que se pode perceber o que precisamos melhorar em comunicação e relacionamento com o cliente. Na hora de praticar é um pouco mais complicado, a aplicabilidade é complicada, principalmente quando

you do not have a specific professional within the organization to take care of this area.

Gerente 3 emphasizes the importance of relationship marketing for the company and highlights the level of demand that is increasingly being met by clients:

In my perception, relationship marketing is of extreme importance in institutions, independent of the branch of activity, because today clients are much more demanding in relation to service, in relation to quality, in relation to the information they are acquiring. Relationship marketing is a bridge that the agent can make between the company and the clients to facilitate the transfer of information.

Gerente 4 highlights a practical definition for relationship marketing:

Relationship marketing in my vision is the client, it is the convivium with the associates, it is the visit that people make, it is the convivium with them here inside, this is our relationship marketing, face to face.

Gerente 5 describes relationship marketing as being "a confidence that the associate has is the credibility that is generated with the associate".

The definitions presented by the managers resemble the one exposed by Gordon (1998, p. 16) which brings relationship marketing as, "[...] the continuous process of creation and sharing of values with the clients that the company chooses to attend". Some actions considered by the managers as relationship marketing were identified, being these used for retention and client loyalty.

The main strategy of relationship marketing to maintain direct contact with clients identified by all the interviewees was the visit of managers to clients, in their offices, companies, farms, among other places.

Gerente 2 highlights actions of relationship marketing with clients aiming at strengthening the relationship and consequently the loyalty:

The suggestion box I see as a way of being closer to the relationship with the cooperative, just as the dissemination that people do of products and services with the cooperative, the own realization of our pre-assemblies that are not mandatory by the central bank I see as a relationship that people seek to establish with the associate. Another focus of the managers is the visit to the associates in their companies seeking to strengthen this relationship.

O Gerente 3 identificou outra ação realizada com frequência pela cooperativa para afunilar o relacionamento com seus cooperados, não estando restrito apenas ao contato direto com o cooperado:

Começamos a desenvolver ações, antigamente esse marketing era restrito ao contato direto com os cooperados sem muita utilização de veículos de comunicação, sem a realização de ações mais efetivas para convidá-los a estarem mais próximos da cooperativa trabalhando mais próximo da cooperativa, agora agente já começou a fazer isso, através da realização de eventos técnicos e científicos em parceria com o SEBRAE.

O Gerente 5 destacou o aprimoramento da relação com os cooperados, através da participação em eventos regionais de expressão, da área agropecuária e agrícola, facilitando o acesso ao crédito para os clientes, permitindo uma maior integração dos mesmos com a cooperativa.

Os gestores identificaram alguns instrumentos considerados em suas opiniões como marketing de relacionamento, objetivando operacionalizar as ações de marketing para retenção e fidelização dos clientes.

A Gerente 2 apresentou alguns instrumentos utilizados pela cooperativa para reter e fidelizar os clientes:

Para comunicação em massa temos a Rede Sicoob como um todo, ele nos abrange como um projeto de divulgação de fortalecimento da marca Sicoob em nível nacional, então até na rede globo tem horários que divulgam o Sicoob, muito pouco porque o custo é alto, então em nível global o sistema Sicoob divulga em massa. Existe a ouvidoria Sicoob, que é uma forma de direcionamento, é uma ferramenta de comunicação e ela é pro meu associado, seja pelo 0800, seja pela internet, seja pessoalmente ele pode se comunicar e existe o próprio sistema nosso Sicoob que ele pode utilizar acessando sua conta corrente, especificamente nós ainda não temos site próprio, isso é uma questão ainda que falta.

Fica registrado na fala da Gerente 2 a existência de meios de comunicação em massa, apoiados pela mídia local, regional e nacional, bem como a utilização da internet como intercâmbio da empresa com o cliente.

A Gerente 2 destaca também a existência de um banco de dados para coleta de informações sobre os clientes, contudo, apresentando algumas limitações para sua operacionalização:

Nosso sistema tem uma base de dados muito extensa, porém, ele é deficitário em questão de filtragem, por exemplo se eu quiser filtrar os meus associados facilmente PJ com PF, pequeno e médio ele não

me dá espaço não, eu preciso importar um monte de relatório pra suportar várias planilhas no Excel pra filtrar isso, nesse ponto deixa muito a desejar.

O banco de dados é de extrema importância para operacionalizar as ações de marketing de relacionamento, direcionando os gestores na delimitação do perfil de consumo e identificação das necessidades dos clientes. Conforme descreve Kotler e Keller (2006), um banco de dados de clientes é um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível, prático e organizado para fins de marketing, tais como geração de indicações, venda de um produto ou serviço ou manutenção do relacionamento com os clientes.

O banco de dados consolidado sobre os clientes facilitará o processo de mensuração e atendimento das necessidades dos clientes. De acordo com Sprea (2009), se a organização conhece os consumidores fica mais fácil oferecer o produto ou serviço adequado. O banco de dados, ao registrar informações detalhadas sobre os consumidores, tem condições de conhecer bem seus desejos e necessidades, construindo um relacionamento de longo prazo. O banco de dados é uma das ferramentas mais importantes do marketing de relacionamento. Por meio do banco de dados obtêm-se informações atualizadas em tempo real, criando, assim, um canal de comunicação com o cliente, rápido, eficiente e direto.

O Gerente 3 destaca que a colocação em prática das ações de marketing de relacionamento fica a cargo de cada gestor, ou seja, são ações isoladas realizadas individualmente, ficando claro a necessidade da existência de um setor específico para controle e acompanhamento das ações de marketing.

Os Gerentes 4 e 5 destacam a importância da internet para intensificar o relacionamento com os clientes, principalmente, com a utilização do site do Sicoob (sicoobnet), processando movimentações bancárias e otimizando o processo de divulgação de produtos.

A Gerente 6 enfatiza a utilização dos meios de comunicação para consolidação do marketing de relacionamento no Sicoob Noroeste:

O Sicoob Noroeste utiliza seus meios de comunicação para trazer os associados para mais perto da empresa, nos possibilitando verificar suas necessidades, como o atendimento pessoal, eventos voltados aos interesses destes associados, ações sociais com empresas beneficentes, dentre outros.

Os gestores apresentam algumas limitações sobre o banco de dados, indo de encontro às necessidades expostas por Kotler e Keller (2006), devendo o banco de dados ser acessível, prático e organizado para fins de marketing.

Zenone (2010) descreve que a tecnologia é um elemento facilitador para que as ações de relacionamento sejam desenvolvidas adequadamente, já que um banco de dados pode ser um catálogo de endereços, ou uma lista telefônica, ou até mesmo uma caderneta de anotações. A evolução da tecnologia vem contribuindo para que as empresas possam melhorar cada vez mais o atendimento ao cliente, possibilitando respostas mais rápidas e integradas.

Observa-se, nas falas dos gestores, a existência de instrumentalização para o marketing de relacionamento, contudo, todas as ações são isoladas, aplicadas por cada gestor, necessitando da criação de um departamento específico para consolidação das ações de marketing no Sicoob Noroeste.

5.3 Processo de classificação dos clientes

Os gestores do Sicoob Noroeste foram questionados sobre o reconhecimento de maneira organizada das necessidades de seus clientes. Na ótica do Gerente 1, não existe instrumentalização para dar suporte ao processo de classificação dos clientes, impossibilitando a seleção de contas ou identificação das necessidades dos clientes:

Inexiste uma padronização de processos ou instrumentos que nos possibilitem reconhecer de forma organizada as necessidades dos associados. Ficamos dependentes de ações individuais, ligadas às atitudes positivas de algumas pessoas.

A Gerente 2 descreve que a identificação das necessidades dos clientes não ocorre de forma individualizada, contudo, a cooperativa busca identificar essas necessidades por intermédio da ouvidoria, caixa de sugestões e liberdade de diálogo com os gestores da cooperativa:

Além da ouvidoria que é uma forma que a gente ouve o associado, tem a caixa de sugestões que ele pode estar falando e tem as nossas pré-assembleias e as assembleias que são momentos que o associado pode registrar suas solicitações. O associado tem liberdade de falar com todos os gestores.

O Gerente 3 também identifica a caixa de sugestões, a ouvidorias e as assembleias realizadas, como principal meio de identificação das necessidades dos cooperados, acrescentando que a caixa de sugestão é muito bem trabalhada pelos gestores: “A caixa de sugestões é muito bem trabalhada, focado no sentido de colher informações e nós gerentes também somos, agimos no sentido de buscar informações sobre a necessidade dos clientes, o que eles estão precisando”.

O Gerente 4 descreve que a cooperativa busca diversificar a relação com seus cooperados e, a principal estratégia de atendimento às necessidades dos cooperados está relacionada à concessão de linhas de crédito diversificadas, a partir de cada público, exemplo: produtor rural, comerciante, autônomo, dentre outros.

Os Gerentes 5 e 6 também destacam a caixa de sugestões e as assembleias como ponto forte no reconhecimento das necessidades dos cooperados. A Gerente 6 destaca a liberdade de contado com os gestores como diferencial da cooperativa:

As necessidades dos nossos cooperados são sempre primordiais a nossa empresa, pois é conhecendo estas necessidades que podemos ter nossos cooperados fidelizados no Sicoob Noroeste de Minas. A forma para obter estas necessidades é principalmente através do contato pessoal que em nossa empresa é um diferencial, pois nossos associados possuem total liberdade de nos procurar para expor suas necessidades.

De acordo com Braido (2005), as ações táticas da prática de marketing de relacionamento no setor financeiro, sustentadas em bancos de dados permitem: diálogo com o cliente através dos meios que se utilizam para o *feedback*. O crescimento e o desenvolvimento dependerão de uma postura das organizações para implementar ações que garantam a compreensão das necessidades dos clientes, o tratamento dos clientes como parceiros, que os empregados satisfaçam às necessidades dos consumidores e que os clientes recebam produto e serviços com as melhores qualidades possíveis, integrados com as suas necessidades individuais.

Pode-se observar na fala dos gestores a falta de instrumentos padronizados para reconhecer as necessidades individualizadas dos clientes.

Os gestores foram indagados sobre a análise do perfil de consumo dos clientes, quanto aos produtos e serviços prestados pela cooperativa. O Gerente 1 descreve que, a análise do perfil de consumo está ligada ao subjetivismo gerencial

dos gestores e atendentes, não utilizando de um processo instrumental, racional ou quantitativo para tal identificação, conforme observado em sua fala: “De forma instrumental, racional e qualitativa, ainda não. Vejo que esta análise está ligada ao subjetivismo gerencial e dos atendentes”.

A Gerente 2 destaca a utilização de pesquisas com associados para direcionar o perfil de consumo, contudo, a principal orientação dos produtos a serem oferecidos é dada pela tendência de mercado ou padrões da rede Sicoob ou Bancoob orientadas por pesquisas de mercado:

O mercado já tem um norte de produtos, por exemplo, nós começamos a trabalhar no ano passado com a previdência privada era um produto que o mercado tinha e nós não tínhamos, não necessariamente nossa cooperativa fez uma pesquisa disso, mas o sistema Sicoob ou Bancoob fizeram. A gente a pouco tempo começou há trabalhar com consórcio, devido ao mercado imobiliário aquecido. Trabalhamos com a realidade do nicho de mercado se você não fizer você está fora.

Os Gerentes 3, 4, 5 e 6 também identificam a análise do perfil de consumo orientado pelo mercado, ofertando produtos de acordo com cada grupo de associados, seguindo o padrão de resposta dado pelo Gerente 3:

Estamos agora num momento de prospecção de associados pessoas jurídicas, então nós trabalhamos no sentido de adotar linhas de crédito para atender esses cooperados, mas geralmente, a gente não chega a estudar o perfil especificamente do associado, mas dos nichos.

Todos os gestores entrevistados identificaram a não existência de uma análise individual do perfil de consumo dos clientes, essa característica enfraquece as ações de marketing de relacionamento, pois a identificação das necessidades individuais dos clientes faz-se necessário para fortalecimento das relações de longo prazo.

A percepção do marketing de relacionamento é de que cada cliente seja considerado como único, levando em consideração suas necessidades e preferências de consumo de maneira individualizada, com um relacionamento personalizado e interativo, pois o marketing de relacionamento é o processo ininterrupto de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios por muito tempo de parceria. (BLUME; ZAMBERLAN, 2005).

Conforme descreve Nakagawa e Gouvêa (2006), a seleção cuidadosa dos clientes pode ser determinante para o sucesso ou fracasso de uma organização. A identificação de quais clientes atrair e quais clientes evitar é necessário e deve ser realizada claramente. Para tanto, os gestores entrevistados foram questionados sobre a realização de classificação ou diferenciação dos clientes mais rentáveis e menos rentáveis para a cooperativa. O Gerente 1 salienta: “Não dispomos de instrumentos que nos permita avaliar quantitativamente se a rentabilidade de um associado é melhor ou pior do que o outro”. Portanto, inexistente a possibilidade de realizar a seleção de contas incorporando os clientes mais rentáveis e diferenciando-os dos menos rentáveis para a cooperativa.

Os Gerentes 2 e 3 descrevem a existência do plano de reciprocidade que permite aos gerentes classificar os clientes pelo coeficiente financeiro de cada cooperado, ou seja, o quanto cada cooperado está atuando perante a cooperativa. Quanto mais elevada sua classificação, maiores benefícios são concedidos, como: menores taxas, maior disponibilidade de linhas de crédito, maior retorno nas cotas integralizadas e conseqüentemente a fidelização do cliente.

O nosso sistema, a nossa central ela tem uma ferramenta chamada modo de reciprocidade, esse modo reconhece a fidelização do associado, então quanto mais fiel, quanto mais capital ele tem, se ele tem uma aplicação, ele ganha pontos, ganha desconto nas taxas de crédito. Se o associado tem uma reciprocidade boa ele pode ganhar até 10% de desconto na taxa, ele é classificado por pedras. A ferramenta não é para diferenciar ou discriminar, mas para conceder benefícios. (GERENTE, 2).

Observa-se na fala do Gerente 3, o processo de classificação dos clientes e os benefícios alcançados pela fidelização:

Nós temos um plano de reciprocidade aqui na cooperativa, então é uma forma de nós concedermos alguns benefícios para os associados que estão efetivamente trabalhando junto a cooperativa, esse plano ele, todos os associados tem o acesso a receber benefícios através dele, então é um plano onde nós classificamos os associados por pedras preciosas, são 5 (cinco) classificações diferentes, essa classificação é feita através de um sistema, ele faz uma mediana de informações financeiras, então o associado que tem uma grande renda e o que tem uma pequena renda podem crescer nas proporções da sua capacidade financeira, o sistema é ajustado para validar de acordo com o coeficiente financeiro de cada cooperado, então agente acredita que é uma classificação justa. O associado que trabalha mais eficientemente com a nossa cooperativa, contribuindo para que a cooperativa possa desenvolver, nós reconhecemos que ele deve receber benefícios.

Os Gerentes 4, 5 e 6 descrevem não haver classificação ou diferenciação dos clientes mais rentáveis ou menos rentáveis, sob pena de contrapor o valor cooperativista da igualdade.

Conforme observado, alguns gestores destacam a existência do programa de reciprocidade, possibilitando a classificação dos clientes cooperados. Para Vidotto e Vey (2005), a diferenciação dos clientes pode ocorrer pelo nível de valor para a empresa e pela necessidade que tem de seus produtos ou serviços. Após a identificação de seus clientes, faz-se necessário diferenciá-los, aproveitando o máximo possível seus clientes de maior valor, direcionando a atuação da empresa para satisfação das necessidades desses clientes mais rentáveis. Para tanto, a utilização de dados financeiros para identificação dos clientes mais rentáveis, é fundamental. A empresa precisa dessas informações, não sendo admitido gastar energias e recursos com clientes que não tragam retorno desejado à empresa.

Observa-se, também, na fala de alguns gestores, a impossibilidade de diferenciar os clientes. Os valores cooperativistas não permitiriam a diferenciação dos cooperados, ou seja, sempre existirá igualdade entre os clientes. Para Meinen e Port (2012), a igualdade descreve a impossibilidade de diferenciação pela condição socioeconômica.

Os gestores foram questionados sobre o desenvolvimento de ações para atender diferenciadamente os diferentes tipos de clientes. O Gerente 1 apresenta uma barreira estatutária e cultural: “Lutamos com questões estatutárias e até mesmo cultural, que nos remete a pensar e agir no sentido de que todo associado é igual e tem os mesmos direitos e deveres”. Essa barreira estatutária e cultural apresentada pelo Gerente 1 pode ser observada como um obstáculo para o marketing de relacionamento no cooperativismo de crédito, impedindo a empresa de classificar seus clientes mais rentáveis, impossibilitando um olhar diferenciado para cada consumidor, dificultando o processo de fidelização.

A Gerente 2 destaca como principal atrativo aos clientes melhores classificados no plano de reciprocidade, a facilidade para aprovação de crédito. Os Gerentes 2 e 3 destacam ainda que a segmentação de carteira é um processo necessário para facilitar as ações de marketing, propiciando o conhecimento detalhado do cliente, conforme observado na fala da Gerente 2:

Nós estamos no processo de seguimentação da carteira, vai ficar mais claro e mais fácil para o gerente trabalhar, tendo um número

definido de clientes. Cada gerente vai passar a conhecer melhor o associado, alocando os produtos e serviços de acordo com o perfil de consumo de cada cliente.

Os Gerentes 4, 5 e 6 descrevem como sendo atendimentos padronizados a todos os clientes, não havendo distinção das características dos clientes.

Finalizando o tópico referente ao processo de classificação dos clientes, os gestores foram indagados sobre a forma como a cooperativa estimula os clientes a consumirem seus produtos ou serviços mais rentáveis.

O Gerente 1 descreve que, a forma principal de estímulo ao consumo dos produtos e serviços ofertados pela cooperativa parte dos funcionários de todos os setores, vinculados ao atendimento de metas individuais de venda de produtos ou serviços: “A oferta é promovida pelos funcionários, normalmente vinculada à cobertura de metas organizacionais. Existe uma funcionária específica nessa área, que é a supervisora de produtos e serviços. Atuamos de forma reativa nesta questão”.

A Gerente 2 e 5 enfatizam os benefícios proporcionados aos clientes que consomem os produtos e serviços da cooperativa, destacando o benefício mútuo, conforme observado na fala do Gerente 2:

A gente estimula mostrando para eles benefícios dele ser cooperado e que isso vai refletir na participação de resultados no final do ano então, quanto mais o cooperado está fiel na cooperativa mais rentável ela vai ser, mais retorno ele vai ter no final do ano. A distribuição de resultados é proporcional a movimentação do associado na cooperativa, então quanto mais ele movimenta conosco mais retorno ele vai ter.

Baker (2005), Marketing de relacionamento refere-se a relacionamentos comerciais entre parceiros econômicos, provedores de serviços e clientes em vários níveis do canal de marketing e do ambiente mais amplo de negócios. Para tanto, faz-se necessário identificar e aceitar essas variáveis que resultam em um foco sobre a criação, manutenção e extinção desses relacionamentos comerciais de modo que os participantes do relacionamento alcancem seus objetivos (benefícios mútuos).

O Gerentes 3, 4 e 6 identificam que, esse estímulo ocorre apenas por intermédio de ações isoladas de cada colaborador (gestores e funcionários), através da comunicação boca a boca, passando informações descritivas sobre os produtos, contudo, o processo ainda é deficitário e sem processos estruturados, conforme se

verifica na fala do Gerente 3: “Nós não temos uma ação muito efetiva em estar passando informações para nossos associados no sentido de motivá-los a consumir, nós fazemos uma descritiva ela não é convidativa”.

Faz-se necessário o envolvimento de toda a organização no processo de otimizar o atendimento dos clientes, aprimorando os relacionamentos. De acordo com Zenone (2010) as empresas que atuam em mercados competitivos devem perceber a importância de se dar uma atenção maior ao atendimento e melhorar o relacionamento, não apenas com o cliente, mas com toda a cadeia de negócios (fornecedores, distribuidores, colaboradores, consumidores, formadores de opinião, acionistas etc.).

Observam-se alguns obstáculos quanto à classificação dos clientes cooperados, contudo, o marketing de relacionamento está presente no cotidiano da cooperativa, sua consolidação estaria atrelada à criação do departamento específico para controle e efetivação das ações de marketing da empresa.

5.4 Processo de comunicação com foco na satisfação do cliente

O processo de comunicação deve ser utilizado para fomentar e subsidiar as ações de marketing de relacionamento nas entidades. Dando ênfase ao processo de comunicação com foco na satisfação do cliente, os gestores foram questionados sobre os principais meios de comunicação do Sicoob Noroeste com seus clientes.

O Gerente 1 identifica não haver uma centralização do processo de comunicação dentro da cooperativa, existindo ações isoladas e coletivas para comporem o mix de comunicação de marketing:

Não dispomos de uma estrutura organizacional que trata da comunicação de marketing em nossa cooperativa. O que utilizamos, nem sempre de forma efetiva, são ações, às vezes isoladas, que compõem o mix de comunicação de marketing, tais como: malas diretas quando da realização de assembleias, geral, ordinária ou extraordinária; participações em feiras, exposições, palestras e seminários; outdoors; prêmios e brindes; doações; relatórios anuais; encartes em jornais, revistas; anúncios em rádio e televisão e carros volantes.

A Gerente 2 destaca a utilização de meios de comunicação como TV local, regional e nacional pela rede Sicoob, contando com *outdoors*, propagandas em telões e mídias volantes para atingir a divulgação local. A comunicação via

telefone destaca-se como principal meio de comunicação e proximidade com os gestores e colaboradores:

Utilizamos a TV, tem a TV local, mas o Sicoob tem horários de divulgação na Band, nós utilizamos rádio, utilizamos *outdoor*, utilizamos telão, carro de som, acho que está bem diversificado. Aqui esse telefone toca o tempo inteiro, então o associado tem muita liberdade.

O Gerente 3 reforça que o ponto forte do processo de comunicação com os clientes do Sicoob Noroeste é a comunicação presencial, contudo, existem meios de suporte trabalhado paralelamente, tais como: comunicação televisiva, rádios, jornal, jornal local e virtual.

Os Gerentes 4, 5 e 6 enfatizam as formas de comunicação descritas pelos gestores anteriormente citados:

Gerente 4 - Nós temos aqui comunicação via rádio, temos placas na entrada da cidade, televisão. A divulgação boca a boca entre os associados. Um associado bem cuidado traz dois associados, o associado mal cuidado ele tira cinco, dez, então a gente procura ter um relacionamento mais efetivo.

Gerente 5 – Comunicação via internet, pelo Sicoob net, o pessoal do telefone, via email, mala direta, dentre outras.

Gerente 6 - Os meios de comunicação são vários: atendimento pessoal, ouvidoria, assembleias, pré-assembleias, canais de atendimento, como sicoobnet empresarial, sicoobnet pessoal, visitas realizadas aos associados e não associados com foco em torná-los associados.

O processo de comunicação e a tecnologia devem ser trabalhadas de forma integrada nas ações de marketing de relacionamento, não podendo ser observadas de forma isolada, sob pena de perder o objetivo proposto, ou seja, aumentar a proximidade com o cliente. Para Quadros (2010), a tecnologia, embora presente e necessária na gestão de relacionamentos com clientes, não elimina a necessidade de um planejamento estratégico, desdobrado em objetivos e processos para que a organização obtenha uma melhora no relacionamento com os clientes.

Lisboa e Lira (2009) complementam expondo que aplicar os conceitos de marketing de relacionamento significa otimizar os esforços de marketing através de comunicações direcionadas e pertinentes aos seus públicos. Não somente clientes, mas também aos públicos internos, fornecedores, intermediários e multiplicadores.

A internet assume papel crucial no processo de comunicação com o cliente a um custo muito baixo para a empresa. Para Maso (2010) a internet vem

assumindo um forte papel de informação com melhor relação custo-benefício, por ser visual, audível, interativa e em tempo real. Além de alterar de forma significativa o relacionamento das organizações com clientes, fornecedores e consumidores.

Analisando o processo de comunicação do Sicoob Noroeste os gestores apresentam opiniões diversificadas:

Gerente 1 - Necessita de remodelação, coordenação, direcionamento e foco no cliente.

Gerente 2 - Referente a comunicação, tudo que você faz é pouco. Nós estamos carentes na questão do sítio próprio do Sicoob Noroeste, nós utilizamos o sítio da Rede Sicoob. Observamos contabilmente o gasto nosso não é pouco os gastos com comunicação, contudo, é muito difícil mensurar o retorno nos investimentos em comunicação.

Gerente 3 - Eu acho que ainda é bem modesto, podemos estar mais conectados com os nossos associados, essa comunicação acontece esporadicamente, dentro de ações, dentro de eventos, nas próprias assembleias, contudo, muito modesto.

O processo de comunicação com o cliente determina o sucesso das ações de marketing de relacionamento. Os Gestores 4, 5 e 6 também descrevem como ações singelas e singulares por parte da cooperativa:

Gerente 4 - Muito singular, precisamos melhorar muito. Criar ações integradas entre os setores para otimizar o processo de comunicação.

Gerente 5 - Comunicação por mais que o Sicoob tenta levar ao associado ele ainda deixa a desejar.

Gerente 6 - Avalio de forma positiva, pois, temos um diferencial com nossos associados que é a forma de atendimento, sempre muito atenciosos com nossos cooperados, contudo, acredito que nossos cooperados poderiam ser mais participativos e colocar suas opiniões em relação a participação em assembleias, dentre outros eventos do Sicoob Noroeste de Minas.

Observa-se nas falas dos gestores um processo de comunicação rudimentar, com investimentos moderados por parte da cooperativa, não existindo ações centralizadas para integração do processo de comunicação com o cliente. Bogmann (2000) expõe que o contato direto com clientes é uma das melhores maneiras de construir relacionamentos duradouros com eles. Comunicar-se com os clientes é fundamental para o sucesso da organização, ou seja, não deixar de falar com eles de maneira formal ou informal.

Os gestores entrevistados destacaram uma preocupação quanto à participação dos clientes em assembleias, identificando que um número muito

pequeno de associados participam, opinam e buscam verificar os resultados da cooperativa. Os gestores justificam essa pequena participação sustentados na confiança dos clientes para com a administração superior da cooperativa.

Dias (2003) salienta que marketing de fidelização ou de retenção é uma estratégia para fidelizar ou reter o cliente, por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso.

Para a consolidação do processo de fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores, a comunicação desempenha papel fundamental nesse contexto, reforçando a percepção sobre o produto ou serviço.

Dentro do processo de comunicação com foco na satisfação do cliente, os gestores foram indagados sobre a diferenciação da comunicação de acordo com o perfil de consumo, sendo que, todos foram enfáticos em descrever que não existe diferenciação na comunicação quanto ao perfil de consumo. Apenas um gestor destaca a diferenciação dos canais de comunicação, orientados pelo nicho de mercado ou público alvo que se deseja alcançar.

Quanto aos investimentos do Sicoob Noroeste para melhoria do processo de comunicação e atendimento aos clientes cooperados, são identificadas opiniões diversas que direcionam para o consumo de recursos em treinamentos e meios para otimizar as técnicas dos colaboradores focadas no atendimento e comunicação, contudo, alguns gestores destacam a necessidade de realizar maiores investimentos, centralizando e controlando os investimentos. Observa-se a opinião dos gestores quanto a existência de investimentos:

Gerente 1 – Existem apenas gastos de custeio.

Gerente 2 – Existem investimentos em estrutura para melhorar o atendimento e realização de treinamentos constantes com colaboradores.

Gerente 3 - Sim, ainda bem discretos, não tem grandes investimentos não, por parte da instituição.

Gerente 4 - Não, investimento específico não é a prioridade, surge de acordo com a necessidade.

Gerente 5 - Existe o investimento estrutural para facilitar o atendimento, dando comodidade ao cooperado, conseqüentemente estamos gerando satisfação.

Gerente 6 - Sim, nossos colaboradores recebem treinamentos internos e externos com foco em atender os clientes, existe investimentos em tecnologia para atendermos nossos associados com agilidade e fazer com que eles fiquem satisfeitos. A contratação de colaboradores que auxiliam nos serviços aos terminais de auto

atendimento a nossos cooperados e clientes, dentre outros investimentos, como contratos com meios de comunicação de áudio e visual.

Grönroos (2004) salienta sobre a necessidade de realizar investimentos em meios de comunicação de marketing eficientes, dinâmicos e integrados para criar valores intangíveis aos produtos e serviços ofertados pela empresa, para que esses valores se somem ao valor do produto final e o cliente receba, não apenas um produto, mas também, uma experiência única de consumo, atendendo às suas necessidades e expectativas.

Segundo Las Casas (2005), o marketing de relacionamento é a prática de relações entre consumidores, fornecedores e distribuidores, resultando em fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes. Portanto, torna-se necessário o envolvimento de todos os agentes da organização, quando se atua na ótica do marketing de relacionamento. Embasado nessa prerrogativa e finalizando o processo de comunicação com foco na satisfação dos clientes, os gestores foram questionados sobre a existência do envolvimento dos colaboradores, gestores, fornecedores em prol da satisfação dos clientes. Todos os gerentes identificaram o envolvimento dos colaboradores em prol do atendimento de excelência para o cooperado:

Gerente 1 - Sim. Existem cursos e treinamentos voltados para esta área, envolvendo as relações com o cooperado e o bom atendimento. Procuramos em nossas reuniões setoriais, mensais e gerenciais, tratar o assunto como de vital importância para a cooperativa. O envolvimento é de forma natural e faz parte da cultura da empresa.

Gerente 2 - Existe uma preocupação muito grande dos colaboradores com o atendimento de qualidade, mesmo porque o associado está aqui presente no nosso dia a dia, nós buscamos um relacionamento com maior afinidade com o cooperado, observamos que esse é o diferencial para as demais instituições financeiras privadas. Temos na cooperativa água e cafezinho, ações pequenas que estreitam o relacionamento e geram satisfação.

Gerente 3 - Sim, nós fazemos reuniões gerenciais bimestrais, reunião geral mensalmente é sempre é focado o atendimento com foco na satisfação do cooperado. Sempre é lembrado sobre a importância de tratar bem os associados, com um atendimento de qualidade. Somos capacitados para conceder informações de uma forma mais clara, objetiva, melhorando a comunicação.

Os Gerentes 4, 5 e 6 também destacam a realização de cursos e treinamentos, objetivando um atendimento de qualidade, focado na satisfação do cliente, quando questionados sobre o envolvimento dos colaboradores:

Gerente 4 - Com certeza, o tratamento diferenciado que ele procura ter com o associado, com o esforço de cada um.

Gerente 5 – Existe, nós buscamos um bom relacionamento dos associados com os gestores e colaboradores, um relacionamento diferenciado. É virtude do cooperativismo esse atendimento com afetividade, é perfil da cooperativa tratar seus associados com uma grande proximidade nas relações de atendimento, gerando confiabilidade e confiança, esse é o diferencial. Às vezes o cooperado nos procura fora do horário de atendimento, pela manhã, porque tem que ir mais cedo pra fazenda, isso é diferencial das cooperativas.

Gerente 6 - Sim, todos os colaboradores são treinados a realizar a satisfação dos associados através do bom atendimento.

Segundo Kotler (2000), face às necessidades mercadológicas acirradas, as organizações precisam ir além do marketing com enfoque no cliente, é preciso que as organizações procurem aliados. Arzeno e Campeld (2005) complementam expondo que, quando se aplicam os conceitos de marketing de relacionamento, há customização dos esforços de marketing por meio de comunicações direcionadas e pertinentes aos seus públicos, não somente clientes ou *prospects*, mas também aos públicos internos, fornecedores, intermediários e multiplicadores.

Moussallem, Peçanha e Gonçalves (2009) destacam que as empresas de maior porte limitam os relacionamentos com maior grau de afetividade com os clientes. Na maioria das empresas existe o tratamento com indiferença, mecanizado, com foco apenas no resultado, sendo observada a total falta de atenção ao interesses do cliente, substituindo a experiência do relacionamento.

Observa-se que o atendimento é um diferencial na cooperativa de crédito, estreitando o relacionamento entre gestores, colaboradores e clientes, ou seja, uma relação com maior afetividade com o cooperado.

Quando se trabalha com foco nos clientes em prol da identificação e atendimento de suas necessidades, faz-se necessário a integração de todos os setores da empresa e que os colaboradores estejam preparados para satisfazer às necessidades dos clientes.

5.5 Processos tecnológicos em prol da fidelização do cliente

A satisfação do cliente dará subsídio ao processo de fidelização do cliente. Um grande desafio para as empresas é disseminar entre seus colaboradores o conhecimento sobre a importância do bom relacionamento. Esses precisam estar preparados não somente para atender, mas também para encantar os clientes, uma vez que, na maioria das vezes, os funcionários têm mais contato com o cliente do que a própria gerência. O atendimento é fundamental para que se tenha a satisfação dos clientes, afinal a razão da empresa existir se deve ao cliente.

Os gestores foram questionados sobre a utilização de instrumentos para verificar a satisfação, possíveis reclamações e sugestões, monitoramento do índice de perda de clientes. Os gestores citaram como principais meios para verificar a satisfação, possíveis reclamações e sugestões seria a utilização da caixa de sugestões e ouvidoria por parte dos clientes:

Gerente 1 - Apenas uma caixa de sugestões e críticas colocadas em cada agência, mensalmente aberta e com a coleta das informações. Avalio como instrumento insuficiente e sem a devida efetividade.

Gerente 2 - A caixa de sugestões e a ouvidoria são meios para verificar o nível de satisfação, identificar reclamação e sugestão. Os gestores estão sempre na agência monitorando possíveis divergências no processo organizacional, propondo soluções para eventuais problemas na agência. O monitoramento do índice de perda é atrelado aos pedidos de desligamento dos associados, que passa diretamente pelo conselho de administração, caso haja um aumento brusco o conselho faz o monitoramento e propõe ações corretivas.

Gerente 3 - Nós temos 2 (dois) instrumentos hoje que é a caixa de sugestões tem em todas as agências, ela fica em um lugar de fácil acesso, de fácil realização e a ouvidoria. Eu acho que ainda é pouco porque em tese o que esse instrumento eles captam são geralmente reclamações ou por exemplo necessidades, não sugestões, então eu imagino que assim às vezes seria interessante, aplicar um pequeno questionário de satisfação, aumentar essa amostra, a gente consegue ter ainda muito pouca percepção do que o associado tá achando só na caixa de sugestão.

Os gestores 4, 5 e 6 também dão ênfase na caixa de sugestões e reclamações e ouvidoria como suporte ao processo de satisfação dos clientes:

Gerente 4 - Bem nós temos a caixa de sugestão, o associado pode colocar suas sugestões, reclamações, temos a assembleia de associados, ele tem o direito de falar o que bem entender.

Gerente 5 – Sim. Temos que melhorar nesse sentido, temos hoje na agência a caixa aplicativa de sugestão, bem como contato direto com

a diretoria da cooperativa, ou seja, o conselho superior de administração, o associado tem total liberdade.

Gerente 6 - Utilizamos meios como ouvidoria, caixa de sugestões, sem contar que todos os colaboradores estão disponíveis para ouvir nossos cooperados e repassar informações para que se resolva todas as reclamações e sugestões dos cooperados.

No processo de atendimento ao cliente, é extremamente importante ouvir as reclamações e mensurá-las. Os instrumentos de coleta como a caixa de sugestões e reclamações, bem como a ouvidoria são importantes para satisfazer a necessidade dos clientes e garantir a fidelização. Levy (2000) salienta que as reclamações permitem que as empresas interajam com seus clientes e adquiram informações detalhadas sobre seus serviços e produtos, lidar com reclamações é uma forma barata de isolar e corrigir os problemas do produto ou serviços prestados.

Os Gestores apresentaram opiniões semelhantes no que tange à utilização de instrumentos para auferir a satisfação, reclamações e sugestões. Os instrumentos de mensuração são insuficientes e sem efetividade, contudo, a utilização da caixa de sugestões e da ouvidoria podem embasar parcialmente o processo de satisfação e fidelização dos clientes, visto que não existe a adoção de práticas de mensuração mais efetivas e concretas por parte da cooperativa.

Hooley, Saunders e Piercy (2001) apresentam os sistemas de reclamações e sugestões como uma boa alternativa para mensurar o nível de satisfação do consumidor. Este sistema seleciona os clientes insatisfeitos que realizam reclamações à empresa. Observando a premissa que, por trás de um consumidor insatisfeito que reclamou, existem vários outros insatisfeitos que não reclamaram mas fizeram a opção de abandonar a relação com a empresa. Há, portanto, uma necessidade por uma avaliação mais sistemática do nível de satisfação do consumidor.

Para Toledo, Rocha e Nucci (2004), a manutenção e retenção dos clientes ocorrem em consequência do relacionamento constante e diferenciado. Para isso, os Programas de Fidelização têm sido importantes na construção de relacionamentos entre empresas e clientes. Embora não se deva confundi-los com compras repetidas em razão de descontos e ofertas, considerados erroneamente como Programas de Fidelização.

A manutenção e retenção dos clientes estão diretamente relacionadas com a satisfação com o produto ou serviço, a opção por relacionar-se com a

empresa é facultativo ao cliente. Não obstante, faz-se necessário atender às necessidades e desejos, direcionando o processo de comunicação efetiva com o cliente, aprendendo com ele e conduzindo-o para a satisfação de suas necessidades. Conforme descreve Vidotto e Vey (2005), os problemas são inevitáveis em qualquer relacionamento comercial contínuo. O importante é a empresa responder estes problemas. É a preocupação da empresa em solucionar um problema e melhorar seu desempenho que desenvolve a confiança dos clientes e traduz em negócios futuros.

Os gestores foram questionados sobre os procedimentos para resolver reclamações e dar *feedback* aos clientes. Conforme descreve o Gerente 1, o processo de resolver reclamações e dar retorno aos clientes deveria ser observado com mais atenção: “Deveria ser tratado como uma oportunidade ímpar para correção de falhas e aprimoramento na qualidade do atendimento”.

Gerente 2 - Após o registro na ouvidoria, pelo 0800 ou pela internet, a reclamação é repassada a cada gestor. Faço o rastreamento sobre a reclamação, busco informações e respondo pelo sistema, então se ela registrou no email essa informação vai para o email para ela, se for por telefone vai por telefone. Além disso, depois que já foi tratado foi resolvido, eu busco contato com a pessoa pra saber se ela ficou satisfeita realmente se ela entendeu a situação ou não.

Gerente 4 - Nas assembleias a resposta é dada na hora, na caixa de sugestões ela é aberta mensal com o conselho superior de administração, aí eles fazem a análise e dão retorno imediato ao solicitante, quando a reclamação não é anônima.

Os gestores destacaram que o processo de resolver reclamações e dar *feedback* aos clientes ocorre com grande agilidade, pois a cobrança pela central Sicoob é muito dominante no que tange às reclamações e suas respostas.

De acordo com Bogmann (2000), lidar com reclamações não é um processo fácil, mas necessário. As organizações têm que se conscientizarem de que ouvindo a voz do cliente encontrarão as estratégias eficientes no processo de fidelização, bastando apenas, ter vontade e pensar na maneira mais prática de facilitar o canal de comunicação entre cliente e organização. Lidar com as reclamações é um dos melhores exemplos de administração de relacionamentos ativos com os clientes. Contudo, não basta incentivar os clientes a reclamar, é preciso saber lidar com a reclamação e buscar soluções em tempo hábil.

Faz-se necessário enquanto gestor, colocar-se no lugar do reclamante, mensurando suas expectativas em relação à empresa, em relação aos produtos e serviços ofertados.

Os gestores foram indagados sobre a existência de um banco de dados para identificar o perfil de consumo de cada cliente, facilitando a identificação de suas necessidades:

Gerente 2 - Nós temos um banco de dados, contudo, demanda muito para fazer a filtragem dos dados, ele não é prático e operacional, é necessário transportar para planilha Excel, é muita mão de obra.

Gerente 3 - Não tem um banco de dados específico, mas nosso sistema consegue ordenar algumas informações bem fortes para cada gestor. O nosso sistema consegue identificar, separa os associados por fontes de renda, uma série de parâmetros, nós conseguimos ter parâmetro para classificar e identificar o perfil do associado, mas não tem um banco de dados formalizado.

Gerente 5 - Existe. Nosso sistema permite retirar relatórios, fica tudo acumulado do maior ao menor, todas as operações de crédito desde quando ele entrou na cooperativa, emissão de documentos, o histórico do associado completo em tela.

Gerente 6 - Existe sim, temos um relatório que é nos fornecido quando solicitado para verificar o que os nossos associados obtêm de produtos e serviços em nossa cooperativa.

De acordo com Machado (2009), construir bons relacionamentos requer uma minuciosa coleta de informações para criação de um banco de dados, que mais se aproxima da realidade das demandas do consumidor. Com as mudanças que vêm ocorrendo no mundo empresarial, as organizações notam a necessidade de flexibilidade, e buscam ações direcionadas e efetivas aos clientes, para satisfazê-los a longo prazo.

Os gestores descrevem a presença do banco de dados para subsídio ao processo de mensuração do perfil do cooperado, facilitando a oferta de produtos e beneficiando o cooperado, contudo, o banco de dados não é prático e operacional, demandando filtragens e ajustes para melhor utilização no processo decisório. Para Rapp e Collins (1996), a era da informação fez emergir um novo tipo de ativo empresarial: o banco de dados relacional de clientes, uma compilação informatizada de dados sobre cada usuário que a empresa pode facilmente acessar para moldar programas de marketing individualizados. Isto torna possível um grau de cultivo do consumidor e de interação rentável anteriormente impensável e que não se podia custear.

As informações subsidiadas pelo processo tecnológico auxiliam no gerenciamento da relação entre empresa e cliente, desenvolvendo as ações de marketing de relacionamento, e, por conseguinte, direcionando para a fidelização do cliente. O contato direto com os clientes oportuniza a criação do banco de dados, extraindo características sobre consumo, desejos e necessidades, levantamentos cruciais para alcançar a satisfação e fidelização do cliente.

5.6 Processo de fidelização de clientes

A trajetória do marketing de relacionamento direciona para a fidelização de clientes que estão totalmente satisfeitos com os produtos e serviços ofertados pela empresa.

Os gestores do Sicoob Noroeste foram indagados sobre a existência de ações de marketing para garantir a fidelização dos clientes, em sua ótica. Os gestores identificaram várias ações realizadas pela cooperativa para garantir relações de longo prazo com a empresa:

Gerente 1 – Nosso ponto forte nas ações de marketing de relacionamento é a proximidade com os clientes, através do bom atendimento prestado aqui na agência e também externo, através de visitas realizadas aos clientes de maior interesse para a cooperativa. Buscamos sempre ouvir nossos cooperados através de nossos canais de sugestão e reclamações, mesmo que rudimentares essas informações são geradas e retornadas como forma de atender melhor o nosso cooperado.

Gerente 2 – A maioria das ações de marketing são direcionadas pela Rede Sicoob com amplitude nacional. Acredito que, necessitamos acrescentar mais ações com amplitude local, para isso esbarramos na falta de um profissional específico para cuidar das ações de marketing na cooperativa, as ações realizadas são isoladas, partindo da percepção de cada gestor da cooperativa. Tudo que se refere a marketing sempre parece pouco e a dificuldade de mensuração dos benefícios proporcionados dificulta a justificativa do gasto financeiro. A participação em eventos de grande porte como a Agrobrasil, uma feira de negócios com amplitude nacional gera maior proximidade com nossos cooperados, estamos presentes disponibilizando linhas de crédito para atendimento de suas necessidades, gera confiança e satisfação.

Os gerentes 3, 4, 5 e 6 enfatizam as ações de marketing realizadas pela cooperativa em benefício da fidelização dos clientes:

Gerente 3 – Ainda podemos melhorar muito as ações de marketing na cooperativa, o tamanho da cooperativa justifica a criação de um

cargo específico para implementação e controle das ações de marketing, as ações de marketing são coordenadas pelos gestores, com o envolvimento dos colaboradores. O nosso foco está em atender bem nosso cooperado, com o envolvimento de todos os colaboradores em prol da satisfação.

Gerente 4 - Quando se trabalha com pessoas tem que ter muito cuidado na forma de tratamento, tomamos muito cuidado com o relacionamento com o associado. O perfil do cooperado geralmente são de pessoas muito sistemáticas no que se refere ao atendimento e tratamento, portanto, qualquer tratamento com menos apreço ele fica ofendido. Eu acho que a cooperativa em si precisa investir mais em comunicação visual interna e externa, passamos a atender um público misto, não estamos lidando mais apenas com produtores rurais.

Gerente 5 – Estamos trabalhando para ser criado um departamento de marketing para a identificação do perfil de cada associado, mostrar os produtos da cooperativa a serem vendidos e seus benefícios. A gente tem hoje um grande nível de parcelas de financiamento, com taxas mais acessíveis e de fácil aprovação, ou seja, a facilidade de acesso ao crédito é também nosso diferencial, nos buscamos mostrar os benefícios que o cooperado pode encontrar aqui na cooperativa, sem contar que, os resultados finais da cooperativa são retornados de acordo com a participação de cada associado em cotas-capital, existe um ganho para os dois lados.

Gerente 6 - Acho muito boa as formas que atuamos externo e interno para promover nossa marca, mas acredito que poderíamos ser mais agressivos neste aspecto.

Observa-se, nas falas dos Gerentes, a preocupação com o cliente. Sufiatti e Michels (2008) descrevem que o atendimento é a fase de maior contato com o cliente, na qual é possível agradá-lo e transferir uma boa imagem da empresa. O bom atendimento definirá o retorno ou não do cliente, pois, o serviço ofertado não é único, podendo ser adquirido em outra instituição. Contudo, o cliente sempre buscará o local que se sentiu mais confortáveis e bem atendidos.

Citam também a utilização dos canais de comunicação para facilitar o processo de identificação das necessidades dos clientes, mesmo com limitações, são revertidas em favor do relacionamento com o cooperado. A falta de um profissional específico para a gestão das ações de marketing, limita o processo de marketing, sendo as ações isoladas e mantidas pelos gestores individualmente. Os gestores também observam a dificuldade em mensurar o retorno nas ações de marketing, dificultando a justificativa dos gastos financeiros. Destacam também a atuação da cooperativa para concessão de créditos sob medida a juros cada vez mais baixos.

O retorno financeiro das ações de marketing de relacionamento ocorrem a longo prazo por se tratar de relacionamentos duradouros com os clientes, ou seja, o

período para verificação do retorno financeiro para a empresa ocorrerá no longo prazo. Para Jones (2005), o impacto econômico do foco de uma empresa na fidelidade do cliente torna-se evidente apenas após um longo período de tempo. Portanto, a avaliação a longo prazo do comportamento do cliente é essencial para se compreender o retorno sobre o investimento em iniciativas de fidelização. Sem avaliação, uma empresa pode perder prematuramente o seu foco na fidelidade do cliente.

Os gestores entrevistados defendem a criação do departamento para garantir a efetividade das ações de marketing, proporcionando um maior controle e manutenção das características do cliente. Observa-se nas falas dos gestores outro ponto forte nas ações de relacionamento com os clientes e atendimento às necessidades, o fácil acesso ao crédito, com juros acessíveis, corroborando com o exposto por Magri et. al. (2010), no Brasil, o cooperativismo de crédito seria complementar aos bancos, no sistema financeiro nacional. Isso é coerente, mas como visão geral das microfinanças. A grande conquista do cooperativismo foi o aumento da acessibilidade aos serviços financeiros, com grande atuação no desenvolvimento social, com valores diferentes das instituições bancárias.

Os gestores destacam a importância da atuação direta e fiel do cliente na cooperativa, levando ao ganho financeiro recíproco, ou seja, os dois lados ganharão com as movimentações, pois os resultados da cooperativa serão distribuídos em conformidade com a participação de cada associado em suas cotas-capital. Dias (2003, grifo nosso) o Marketing de Relacionamento é uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre a empresa, o cliente, os fornecedores, colaboradores, gestores, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, **investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes.**

Segundo Samara e Morsch (2005), destacam que a chave da retenção de clientes é a satisfação dos mesmos, pois um cliente satisfeito permanece fiel por um longo período de tempo, realiza mais compras conforme os produtos evoluem, fala favoravelmente dos produtos da empresa, concede menos atenção às propagandas de concorrentes, tem menor sensibilidade aos preços praticados, oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa e custa menos para ser atendido.

Os gestores foram questionados sobre a criação de barreiras aos clientes para evitar a fuga para os concorrentes.

Gerente 1 - Sim, porém de forma incipiente e amadorista.

Gerente 2 - Olha a barreira que a gente tenta erguer mesmo é sempre tentando mostrar pro associado que a cooperativa é uma ótima opção financeira pra ele, mostrando a proximidade do relacionamento com ele.

Gerente 3 - Barreiras não, não existem barreiras. Buscamos sempre informar o associado sobre os benefícios que ele tem com a cooperativa, destacando sempre o bom relacionamento, e buscando verificar as causas das suas insatisfações com a cooperativa.

Gerente 4 – A concorrência sempre existirá, nós mobilizamos nosso corpo administrativo, gestores e colaboradores para melhor atender os cooperados, sempre buscando identificar seus anseios de necessidades.

Gerente 5 – Barreiras não, nós buscamos atender o cooperado da melhor forma possível, estreitando a relação com visitas e recebem bem aqui na agência.

Gerente 6 - O foco da cooperativa é atender as necessidades de nossos cooperados, por isso possuímos taxas de juros menores, isenção de tarifas, atendimento diferenciado, mostramos isso ao nosso cooperado.

Para Machado (2009), a chave para a rentabilidade é a retenção dos clientes e a repetição de compra, no caso específico da cooperativa de crédito, a permanência e atuação constante das operações financeiras do cliente com a cooperativa. Quanto mais longa a permanência do cliente, melhor a rentabilidade, gerando assim maior confiança e comprometimento entre as partes envolvidas ao longo do tempo.

Todos os gestores destacam a não existência de barreiras e sim estratégias para identificar os benefícios proporcionados pela cooperativa aos clientes, com o envolvimento de todos os agentes do corpo técnico administrativo.

Para Klein (2009), os benefícios do marketing de relacionamentos para as empresas podem ser subdivididos em: benefícios subjetivos; e benefícios financeiros. É importante perceber que os autores, apesar de, muitas vezes, apontarem benefícios comuns, não são unânimes em definir a totalidade de benefícios trazidos pelo marketing de relacionamentos. Os benefícios subjetivos relacionam-se ao entendimento das necessidades dos clientes e, em consequência, às melhores adaptações do produto, à melhora na qualidade do produto entregue, à inconveniência de o cliente mudar de fornecedor, à satisfação do cliente, à maior credibilidade da empresa perante seus clientes e, por fim, à retenção de funcionários. Quanto aos benefícios financeiros, relacionam-se à redução de custos, ao aumento da quantidade de produtos comprados por cliente, ao aumento da probabilidade de o cliente concordar em pagar um preço superior pelo produto

oferecido, à geração de publicidade gratuita por meio de comunicação de boca em boca, à redução de publicidade negativa gerada por clientes insatisfeitos e à redução do índice de perda dos clientes. Esses fatores, em conjunto, tendem a trazer maior lucratividade para a empresa.

Os gestores foram questionados sobre quais benefícios para o Sicoob Noroeste quando se tem um cliente cooperado fiel.

Gerente 1 - Sentimento de realização, dever cumprido, atingimento de metas e objetivos, que levam ao resultado positivo para a organização e retorno para os associados, que participam da distribuição das sobras ao final do exercício.

Gerente 2 - O benefício é o próprio retorno que ele dá pra cooperativa e que volta pra ele então se ele concentra conosco toda a movimentação dele ele faz com que a cooperativa tenha mais resultados, se ele faz uma operação de crédito aqui na nossa cooperativa nós temos rendas de operação de crédito que isso vai gerando retorno para a cooperativa em si e pra ele porque depois volta pra ele.

Gerente 3 – Vejo que o maior retorno para a cooperativa é financeiro, aumento da rentabilidade e redução dos custos de divulgação objetivando buscar novos clientes. Esse ganho financeiro da cooperativa, no final do exercício retornará em forma de resultado para o cliente, então o ganho financeiro ocorrerá para ambas as partes.

Os Gerentes 4, 5 e 6 destacam e reafirmam alguns benefícios à cooperativa de crédito devido à existência de clientes fiéis:

Gerente 4 – O cooperado mantendo fiel vai divulgar cada dia mais a cooperativa, o Sicoob, como tem acontecido aqui um cooperado traz outras pessoas para associarem.

Gerente 5 - A vida da cooperativa é o associado, sem o associado a cooperativa não tem sustentabilidade nenhuma, se a gente não tiver o associado qual a sobrevivência da cooperativa isso é parceira. Esse é o diferencial com o mercado financeiro lá fora, fazemos um trabalho corpo a corpo, reduzindo taxas para beneficiar o associado, e nós ganhamos em movimentação financeira.

Gerente 6 - Os benefícios que temos em possuirmos clientes fiéis é que neste momento utiliza-se o marketing boca a boca e através destes cooperados podemos trazer mais cooperados que poderão ser fiéis a cooperativa.

Sufiatti e Michels (2008) referenciam que, além de gerar lucros para a empresa, geram benefícios econômicos aos clientes, faz com que estes vejam o lado positivo da aquisição deste produto ou serviço. É preciso desenvolver uma parceria entre fornecedor e cliente, para que seja possível desenvolver três características, tanto para o cliente quanto para o fornecedor, quais sejam: ganhar

dinheiro, economizar dinheiro e agregar valor aos seus clientes. Quando os esforços são concentrados nestas áreas, a empresa passa a ser vista pelo cliente como um parceiro. O pensamento mais importante para os administradores é identificar em quais dessas três iniciativas, poderá ser exercido maior impacto.

Os Gerentes enfatizam o cumprimento de metas financeiras, bem como o retorno do capital investido para o cliente, no final do exercício em forma de participação nos resultados, garantindo assim, benefício mútuo. Quanto maior a sua movimentação e fidelidade à cooperativa, maior os rendimentos auferidos e, conseqüentemente maior participação no final do período.

Segundo Kondo et. al. (2009), quando as empresas conseguem ir além do mero atendimento, ganham a confiança, fidelidade e satisfação dos clientes e recebem em troca resultados financeiros surpreendentes, pois passam aos clientes a imagem de um atendimento especial, o que os leva a comprar com frequência, num processo de fidelização. Os gestores destacam como benefício para a cooperativa a divulgação boca a boca, um cliente fiel e satisfeito fará a divulgação e trará mais associados para a empresa.

Segundo Braido (2005), os benefícios do marketing de relacionamento para o cliente consistem na obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades, na redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor, também na oferta de benefício social (*status*) por estarem recebendo um serviço personalizado e, por fim, no maior bem-estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente, quando se trata de situações tais como, adquirir um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros.

Os gestores foram indagados sobre o desenvolvimento de ações no sentido de beneficiar o cliente fiel.

Gerente 1 – Sim, um atendimento sob medida realizado pelos gestores e colaboradores, observando a necessidade de cada cooperado. Nosso maior benefício, sem dúvida, é a concessão de crédito com taxas reduzidas e essas taxas são influenciadas pela fidelidade, quanto maior a movimentação, maior os descontos de taxas.

Gerente 2 – Existem benefícios financeiros, por exemplo, o cooperado fiel vai entrar no desconto no modo de reciprocidade que vai gerar desconto nas taxas de juros, porque se ele for fiel na cooperativa com certeza os pontos que ele tem dentro desse sistema são maiores de quem não é fiel com a cooperativa.

Gerente 3 - Sim, o plano de reciprocidade pode conceder até 10% de desconto nas taxas de juros dos associados, esse benefício trará efeito no bolso do associado. Para ele atingir uma maior classificação no plano de reciprocidade ele tem que estar atuando dentro da cooperativa como eu falei, na proporção dos seus rendimentos, o pequeno então consegue chegar em pontuações maiores desde que, mantenha-se fiel e atuante na cooperativa.

Os Gestores 4, 5 e 6 deram ênfase na redução das taxas de juros pela fidelização, o retorno financeiro em participação nas sobras do exercício e no atendimento personalizado ao cooperado:

Gerente 4 – O cliente que detém uma maior movimentação financeira, ou seja, uma maior participação nas operações da cooperativa terá um maior retorno na participação das sobras no final do exercício, o lucro que ele dá para a cooperativa ele acaba recebendo parte dele de volta, incorporando no seu capital social.

Gerente 5 - O maior benefício garantido ao associado pela fidelidade é o desconto em taxas de juros, podendo chegar em até 10%. Outro benefício é a distribuição de sobras em conformidade com a movimentação de cada associado, se movimenta mais ganha, ganha mais. A cooperativa estimula a geração de depósitos por parte dos associados para aumento de sua movimentação financeira e consequentemente sua classificação na reciprocidade.

Gerente 6 – Um atendimento moldado às necessidades do associado. O principal benefício é a concessão de taxas de juros reduzidas e com descontos em relação a outras instituições, e também a isenção de tarifas, ou seja, benefícios financeiros e referentes ao atendimento.

O caminho para as organizações é aumentar o nível de fidelidade dos clientes, alcançando a lucratividade recíproca do processo de compra e venda. O custo de conquista dos clientes e o potencial de receita que pode ser gerada na perpetuação do relacionamento com a organização justificam uma análise mais profunda sobre a fidelização. (GONÇALVES; JAMIL; TAVARES, 2002).

Todos os gestores enfatizaram como principal benefício ao cooperado fiel a concessão de taxas de juros reduzidas, influenciadas pelo nível de movimentação de cada cooperado

Zeithaml e Bitner (2003) destacam três tipos de benefícios do relacionamento para o consumidor: a) benefícios de confiança – decorrem do conhecimento que o fornecedor tem do cliente e que o cliente tem do fornecedor. Em relacionamentos duradouros, o cliente sabe o que esperar do fornecedor, e o fornecedor conhece o cliente a ponto de saber a melhor forma de servi-lo; b) benefícios sociais – trata-se do envolvimento pessoal que se estabelece entre

fornecedor e comprador por meio de um relacionamento longo; c) benefícios de tratamento especial – ocorrem quando o cliente recebe algum tratamento diferenciado por ser cliente antigo da empresa.

As ações de marketing de relacionamento encaminham sempre para o benefício mútuo das partes envolvidas.

5.7 Marketing de relacionamento e o Sicoob Noroeste

Os gestores foram questionados sobre quais os principais benefícios o marketing de relacionamentos traz ou já trouxe para o Sicoob Noroeste, obtendo-se as seguintes respostas:

Gerente 1 - Existe uma maior integração para atendimento. Conseguimos conquistar mais confiança de nossos clientes com um relacionamento de próximo ao cooperado. O cooperado bem atendido e satisfeito aumenta sua movimentação e aceita melhor os produtos e serviços da cooperativa.

Gerente 2 – O principal benefício que eu vejo é a fidelização de alguns associados, estes aumentam em até 100% seu patamar de movimentação da cooperativa. O cliente fiel, defende a cooperativa e recomenda para outras pessoas, trazendo novos associados por ter sido bem atendido. Quando nós começamos a atuar com a livre admissão aumentaram o nível dos relacionamentos e a ocorrência de fidelizações.

Gerente 3 – Nosso ponto forte é a liberdade que o cliente tem aqui na cooperativa, buscamos sempre atendê-lo sob medida às suas necessidades, ele trabalha do nosso lado, tenho notado que essa aproximação com o cliente gera maiores resultados para a cooperativa, sem contar que, o retorno financeiro em forma de participação nos resultados chama a atenção dos clientes, quanto maior a movimentação maior o retorno.

Os Gerentes 4, 5 e 6 também reafirma os benefícios gerados à cooperativa por ter cooperados fiéis, identificando o ganha-ganha:

Gerente 4 - Muitos benefícios, o marketing de relacionamento traz como benefício principal a vinda de outros clientes por indicação, o contato dia a dia que se tem com o associado, um bom atendimento e satisfação do nosso cooperado gera uma maior divulgação da cooperativa. Outro ponto é a redução do índice de perdas de clientes, os desligamentos reduzem a partir do momento que o nosso cooperado está satisfeito com o banco.

Gerente 5 – Nós buscamos satisfazer nossos clientes melhorando o relacionamento. Os associados reclamavam muito de estacionamento, criamos um para atender nossos cooperados, a única de Unaí que oferece aos clientes, é o marketing que gera satisfação. Em um contexto geral tivemos redução de taxas de

crédito, redução de despesas financeiras para os cooperados, aumento da rentabilidade da cooperativa e conseqüentemente retorno para o cooperado, melhora no atendimento no interior da agência. As visitas realizadas gera uma aproximação com o cooperado, gera confiança.

Gerente 6 - São vários benefícios, porém o mais importante é o aumento de cooperados em nossa agência. Estamos cada vez mais melhorando a comunicação com o cooperado, mas precisamos melhorar ainda mais, temos o interesse em criar um sítio próprio da cooperativa para trabalhar em paralelo com o sítio da Rede Sicoob fortalecendo ainda mais a marca da cooperativa.

Para Gummesson (1999 apud TOLEDO, ROCHA e NUCCI, 2004), o marketing de relacionamento está baseado em três premissas: relacionamento, rede e interação. Quando se fala em marketing de relacionamento, não se faz referência apenas à relação com clientes, mas a um sistema complexo, que envolve diversos aspectos interligados, cujas características são os efeitos de longo prazo e a geração de benefícios para todas as partes envolvidas. Toledo, Rocha e Nucci (2004) complementam, expondo que o Marketing de Relacionamento pressupõe diálogo entre a empresa e os clientes, e que a comunicação seja individual. Portanto, é essencial que as interações foquem uma geração mútua de valor, relação de confiança, comprometimento e cooperação.

A reciprocidade é ponto focal dentro da cooperativa gerando benefícios mútuos aos cooperados e à operacionalidade da empresa. Quanto maior a fidelidade às operações da empresa maior o retorno em forma de benefícios.

Para Nunes (2006), o sucesso de um programa de fidelização reside no perfeito balanceamento entre os benefícios financeiros e emocionais oferecidos aos clientes. A questão da fidelização tem se mostrado como item de maior representatividade nos programas de marketing de relacionamento.

Os gestores identificaram que, o marketing de relacionamento otimizou o relacionamento com os clientes, gerando um maior compromisso dos clientes com a cooperativa, influenciando diretamente no nível de negociação e transações de crédito realizadas. O cliente fiel busca uma maior indicação da cooperativa para outras pessoas e familiares, aumentando o índice de cooperados e reduzindo o número de perdas de associados, conforme observado nas falas dos Gerentes.

Tostes (2008) ressalta que um programa de relacionamento baseado na oferta de benefícios, privilégios e valorização, que vai além da questão financeira e considera aspectos emocionais e comportamentais, supera as expectativas dos

clientes. Desta forma, fica mais fácil gerar um vínculo mais sustentável com os consumidores dificultando a ação os concorrentes.

De acordo com Florentino (2009), os benefícios para organização que utiliza o marketing de relacionamento são: aumento das operações da empresa, baixos custos, publicidade gratuita através do boca a boca e retenção de funcionários e clientes. A elevação das operações ocorre à medida que os clientes amadurecem e compram mais que um serviço em particular. A justificativa para custos mais baixos está relacionada ao fato de que, custa cinco vezes mais atrair um novo cliente do que manter cliente existente satisfeito. A publicidade gratuita através do boca a boca ocorre quando um cliente satisfeito recomenda o fornecedor a outros consumidores, e dessa maneira a empresa reduz custos para atração de novos clientes.

A aceitação das propostas do marketing de relacionamento pelos gestores impulsionam uma maior interatividade com os clientes gerando relacionamento duradouros e rentáveis para ambas as partes.

Os gestores foram indagados sobre o que o Sicoob Noroeste precisa fazer para aprimorar as ações de marketing de relacionamento com seus clientes. Os gestores identificaram pontos importantes para o aprimoramento das ações de marketing de relacionamento na cooperativa de crédito, tais como:

Gerente 1 - Implantar ações estratégicas, acompanhada de instrumentos eficazes de gestão, de forma que os associados percebam o valor da empresa/marca.

Gerente 2 - Desenvolver o sítio específico da cooperativa e a criação do cargo específico para gestor de marketing, já temos porte para isso, centralizando as ações de marketing.

Gerente 3 - Criação de um departamento específico com um profissional direcionado ao marketing. Precisamos melhorar a geração de dados para análise, facilitando a utilização e filtragem do nosso banco de dados, tornado-o mais operacional.

Gerente 4 - Mais contato, mais divulgação, um sítio específico para melhorar a comunicação com o cooperado.

Gerente 5 – Temos que verificar a necessidade dos cooperados, pois, eles são os principais interessados, melhorar a verificação de suas necessidades com a criação de instrumentos de pesquisa, melhorando os meios de comunicação.

Gerente 6 - Ser mais agressivo e aparecer em mais campanhas, com parcerias com a Associação Comercial de Unaí, SEBRAE, dentre outros órgãos e mostrar mais os benefícios que a cooperativa tem em meio a comunidade.

Os gerentes destacam pontos importantes para o aprimoramento das ações de marketing de relacionamento na cooperativa de crédito, tais como: desenvolvimento de estratégias acompanhado de um sistema para gestão do marketing e a relação com o cliente, desenvolvimento do sítio específico da cooperativa, criação do departamento específico de marketing acompanhado de um profissional com conhecimento na área, melhor utilização do banco de dados referente às informações individualizadas dos clientes, melhorar as formas de identificação das necessidades dos cooperados, aperfeiçoando os métodos de comunicação, criação de parcerias para benefícios aos cooperados e possibilitando acentuar a participação da cooperativa na sociedade.

Quando uma organização demonstra preocupação em atender e compreender as necessidades e apelos dos seus clientes, a empresa é valorizada por eles e, através dessas ações, a empresa provavelmente conseguirá conquistar mais clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O objetivo geral deste trabalho foi descrever as práticas de marketing de relacionamento adotadas pela cooperativa de crédito para a retenção e fidelização de clientes sob a ótica dos gestores da cooperativa. O trabalho foi conduzido e norteado pela perfeita situação problemática: **“Quais são as práticas do marketing de relacionamento adotadas pela cooperativa para retenção e fidelização de clientes, sob a ótica dos gestores”?** Para resposta à questão norteadora, buscou-se elucidar os objetivos específicos, proporcionando o embasamento do objetivo geral, entrevistando seis gestores da Cooperativa, utilizando-se um roteiro semiestruturado. Passa-se, a seguir, a discutir cada um dos objetivos específicos delineados.

O primeiro objetivo específico delimitado na pesquisa foi identificar as práticas do marketing de relacionamento, na perspectiva dos gerentes da cooperativa. Verificou-se, por intermédio das entrevistas e análises realizadas, que o ponto forte das relações da cooperativa é a proximidade com seus clientes proporcionado pelos gestores e colaboradores da instituição. As visitas dos gestores aos clientes geram grande confiança e estreitam os relacionamentos. Os clientes detêm total liberdade de acesso a todos os níveis hierárquicos da cooperativa, garantindo um contato direto com todos os agentes da instituição.

O processo de comunicação da cooperativa com seus cooperados ocorre frequentemente por meios como internet, rádios locais, veículos de mídia e comunicação. Necessita, contudo, serem aprimorados para a comunicação individualizada. Existem ações de contato direto por intermédio de telefone e até mesmo o contato direto com os gestores e colaboradores na própria cooperativa. Contudo, menciona-se a necessidade de padronização dos procedimentos de comunicação, intensificando a comunicação individualizada, foco do marketing de relacionamento.

Os relacionamentos de longo prazo existentes na cooperativa são sustentados pelo benefício mútuo dos agentes envolvidos. Os cooperados são duplamente beneficiados com taxas de juros mais acessíveis, a partir do momento em que aumentam sua movimentação financeira e participação nas operações da cooperativa, pressupondo assim a fidelização do cliente. São beneficiados também

com uma maior participação nos resultados financeiros auferidos pela cooperativa, ou seja, uma maior movimentação garantirá uma maior participação nos resultados distribuídos pela cooperativa no final do exercício, integralizando em sua cota capital. Consolidam assim verdadeiros parceiros econômicos com relações duradouras e sustentáveis.

A cooperativa preza pela satisfação de seus clientes por intermédio da potencialização dos serviços prestados por seus gestores e colaboradores. Contudo, os meios de mensuração do nível de satisfação dos clientes precisam ser otimizados, com a criação de instrumentos para medir esse nível de satisfação. A satisfação leva à fidelização e conseqüentemente a uma maior divulgação da cooperativa perante os clientes, acarretando também uma maior movimentação financeira a partir do momento em que é garantida a confiança nos processos financeiros da cooperativa. A redução dos custos de divulgação da cooperativa é eminente, um cliente satisfeito traz dois ou três, um cliente insatisfeito retira cinco ou seis clientes.

A cooperativa envolve seus colaboradores em prol do bom atendimento aos seus clientes cooperados, incentivando e proporcionando a participação em treinamentos, palestras e cursos, prezando pelo estreitamento do relacionamento com os clientes, objetivando sempre garantir a fidelidade, uma relação de proximidade característica do cooperativismo de crédito. A cooperativa preza pela solução imediata das reclamações de seus clientes, dando *feedback* e verificando o atendimento das solicitações realizadas, conforme observado nas falas dos gestores entrevistados.

O segundo objetivo específico traçado na pesquisa foi analisar os principais instrumentos de marketing de relacionamento utilizados pela cooperativa para fidelização de clientes. Identificou-se, embasado nas entrevistas e análises realizadas, que o banco de dados como fonte principal de suporte às ações de marketing de relacionamento precisa passar por reestruturações de operacionalidade. Visa possibilitar um acesso mais fácil e ágil aos dados para subsídio nas relações com os clientes, ou seja, existe a necessidade de organizar o banco de dados para fins do marketing de relacionamento. As limitações operacionais inviabilizam a sua utilização para coleta de informações sobre os clientes, necessitando de vários ajustes e filtragem nos dados para fomentar decisões referentes aos cooperados.

Um importante instrumento utilizado na agência para garantir o estreitamento do relacionamento com seus clientes cooperados é o plano de reciprocidade, citado pelos gestores entrevistados, o qual o cliente é classificado com pedras preciosas. Quanto maior o nível de envolvimento financeiro com a cooperativa, ou seja, quanto maior a movimentação melhor é a classificação do cliente. Essa classificação é garantida a todos os cooperados, independentemente do porte financeiro, a classificação é realizada pela média de movimentação e não pelo porte financeiro.

Quanto maior a classificação do cliente maior os benefícios colhidos, tais como: acesso facilitado ao crédito e descontos em suas taxas de juros para movimentações financeiras. O plano de reciprocidade, citado pelos gestores, é utilizado pela cooperativa para otimizar a participação dos clientes na vida financeira da cooperativa, identificando a geração de benefícios mútuos aos agentes envolvidos.

O Sicoob Noroeste está buscando desenvolver um sítio específico para otimizar a relação com o cooperado, visto que toda a gestão de internet ocorre pelo sítio da Rede Sicoob, impossibilitando um maior contato individualizado com seus clientes.

A caixa de sugestões e reclamações é outro instrumento utilizado para estreitar a relação com os clientes, garantindo assim uma maior satisfação do cliente. Alguns gestores identificaram algumas limitações quanto a sua utilização para fins de subsidiar as ações de marketing de relacionamento e fidelização, podendo ser melhor aproveitada para verificar o nível de satisfação e, conseqüentemente, retorno aos clientes.

O terceiro objetivo específico proposto foi analisar se as práticas adotadas pela cooperativa podem ser consideradas como marketing de relacionamento. Constatou-se, por intermédio das entrevistas e análises realizadas, que as práticas adotadas pela cooperativa de crédito garantem a proximidade com os clientes levando à sua fidelização, trazendo benefícios mútuos para a cooperativa e para os cooperados, benefícios estes identificados como financeiros e relacionados ao emocional, tais como: bom atendimento, uma comunicação direta com gestores e colaboradores, garantindo assim, relações duradouras e lucrativas com a cooperativa.

Os gestores apontaram certo grau de receio quanto ao processo de classificação dos clientes cooperados devido a barreiras estatutárias e culturais, ou seja, a igualdade como valor precípua do cooperativismo não permitiria a existência dessa classificação.

As interpretações realizadas nas entrevistas com os gestores em face da revisão da literatura demonstraram a existência de práticas que podem ser consideradas como de marketing de relacionamento para retenção e fidelização dos clientes. Contudo, fica evidente a existência dessas ações tidas como isoladas por parte dos gestores e colaboradores, necessitando a consolidação das ações de marketing de relacionamento em um processo padronizado e estruturado com foco na fidelização do cliente.

Executar ações de marketing de relacionamento dentro de uma organização exige o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da entidade, adotando estratégias focadas no atendimento individualizado dos clientes.

As ações de marketing de relacionamento na cooperativa de crédito objeto de estudo demonstram grande fragilidade e pouca sustentação organizacional, conforme observado nas entrevistas com os gestores.

A cooperativa necessita respirar ações de marketing para garantir relações de longo prazo com seus clientes. Para aprimorar as ações de marketing de relacionamento do Sicoob Noroeste, faz-se necessário a criação de um departamento específico para manutenção e controle das ações de marketing da empresa, com a atuação de um profissional da área. Gerar relações de longo prazo com os clientes possibilitará a sustentabilidade financeira da cooperativa de crédito.

6.1 Limitações da pesquisa

A limitação da pesquisa ocorre pela aplicação em apenas uma cooperativa de crédito, impossibilitando generalizar os resultados alcançados na pesquisa, contudo, os dados colhidos permitirão o embasamento necessário para propor hipóteses a serem analisadas futuramente, identificando constructos teóricos a serem validados para o marketing de relacionamento no cooperativismo de crédito.

Uma segunda limitação identificada na pesquisa foi na não participação dos clientes na verificação das práticas de marketing de relacionamento adotadas pela cooperativa.

6.2 Implicações e sugestões para pesquisas futuras

Sugere-se ao Sicoob Noroeste a criação de um departamento específico para desenvolvimento e consolidação das ações de marketing, focando sempre na satisfação dos clientes, alocando um profissional com conhecimento específico para auxiliar os gestores no processo de fidelização.

Para tanto, a padronização e otimização dos processos para subsídio às ações de marketing e marketing de relacionamento são necessárias, sendo elas: criação de sistemas operacionais para auxiliar as ações de marketing, melhor utilização do banco de dados dos clientes, pluralização dos meios de comunicação com os clientes, utilização de pesquisas realizadas periodicamente para mensuração do nível de satisfação dos cooperados, criação de estratégias para fidelização de clientes com auxílio de instrumentos de informática.

Estudos com pesquisas conclusivas e de vulto sobre o marketing de relacionamento no cooperativismo de crédito precisam ser elaboradas para maior consolidação do tema. Sugere-se, portanto, a aplicação de pesquisas que atinjam os clientes, identificando constructos teóricos a serem validados para o marketing de relacionamento no cooperativismo de crédito.

Aprofundar os conhecimentos sobre o marketing de relacionamento para fidelização no cooperativismo é uma necessidade, pois os empreendimentos com esta características são vistos como uma tendência mundial para transformação do pequeno, agrupando-o para ganhar forças e competitividade. Para tanto, sugere-se trabalhar o marketing de relacionamento em pesquisas comparativas focado no cooperativismo e suas diversas ramificações, tais como: cooperativas de serviços, leiteiras, de produção, educacional, de saúde, infraestrutura, habitacional, de transporte, turismo e lazer, especial, de mineração, de consumo, trabalho, dentre outras.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Alysson Rodrigo de. *O comportamento do consumidor e marketing de relacionamento para serviços de educação superior na cidade de Curvelo-MG*. 2010. 141 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.
- ARZENO, Lorenzo Pilau; CAMPELD, Luis Henrique Ramos. *O marketing de relacionamento oportunizando um diferencial competitivo*. Revista Disciplinarum Scientia – série: ciências sociais aplicadas, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 117-133, 2005.
- BAKER, Michael J. *Administração de marketing*. -- Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- Banco Central do Brasil – *50 maiores bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional* – Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>>. Acessado em: 20 de março de 2013.
- BATALHA, Mário Otávio (coord.). *Gestão agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BEUREN, Ilse Maria et. al. *Como elaborar trabalho monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BLUME, Marcelo; ZAMBERLAN, Luciano. *O marketing de relacionamento em serviços: um estudo em uma instituição educacional*. In. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre-RS, 29 de out. a 01 de Nov., 2005.
- BOGMANN, Itzhak Meir. *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. -- São Paulo: Nobel, 2000.
- BRAIDO, Quelen Ermelinda. *Marketing de relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro*. Revista Eletrônica de Contabilidade – Curso de Ciências Contábeis UFSM. Volume I, n. 3, março – maio, 2005.
- BRANDÃO, Marcelo Mill. *Marketing de relacionamento: uma discussão a respeito da retenção de clientes e a performance das agências bancárias*. In. 3º Simpósio FUCAPE de Produção Científica, Vitória/ES, 8 e 9 de novembro de 2005.
- BRASIL. *Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971*. Publicada no Diário Oficial da União em 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1971/5764.htm>>. Acessado em: 25 de março de 2013.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Cooperativismo*. – Brasília: Mapa/SDC/DENACOOP, 2008.

BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (customer relationship management)*. -- São Paulo: Atlas, 2000.

BRETZKE, Mirian; RIBEIRO, Áurea Helena; DOURADO, Yeda. *Marketing de relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro*, 1998. Disponível em <http://www.bretzke-marketing.com.br/english/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=14>. Acessado em: 24 de março de 2013.

BÚRIGO, Fábio Luiz. *Finanças e solidariedade: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil*. 2006. 375 p. Tese (Doutor em Sociologia Política) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

CAMPOS, Marília Bernardes Bacilar. *Um estudo das ações de marketing de relacionamento na ótica do cliente: o caso magazine luiza*. 2009. 102 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Belo Horizonte/MG, 2009.

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.

CHIMICATTI, Francisco José. *O marketing de relacionamento e a retenção de clientes na Hilti do Brasil Comercial Ltda*. 2009. 83 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo / MG, 2009.

COBRA, Marcos. *Administração de marketing no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Benny Kramer; MARINHO, Luciana Freire de Lima; ALMEIDA, Celio Mauro Placer de. *Marketing de relacionamento: uma estratégia para indústria hoteleira na captação e realização de eventos*. In. VII SEMEAD – Seminários em Administração FEA/USP, 10 a 11 de agosto de 2004.

CURY, José da Paz. *Módulo I – a natureza empresarial da cooperativa*. 2012. 107 p. Apostila (Programa de Desenvolvimento de Dirigentes de Cooperativas – Formacoop) – Sistema Ocemg. Paracatu, 2012.

DAMKE, Elói Junior; DAMKE, Joice Franciele Wendling. *Estratégias de relacionamento e gestão da lealdade em instituições financeiras: uma abordagem multidimensional baseada na gestão do capital do cliente*. In. XII SEMEAD – Empreendedorismo e Inovação, 27 e 28 de agosto, 2009.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). *Gestão de marketing*. -- São Paulo: Saraiva, 2003.

DEMO, Gisela. *Marketing de relacionamento e gestão de clientes: uma revisão dos principais conceitos e um estudo de caso em telecomunicações*. Rio de Janeiro: Sotese, 2003.

ETZEL, Michael J. et. al. *Marketing*. -- São Paulo: Makron Books, 2000.

FELL, André Felipe de Albuquerque; XIMENES, Assuero Fonseca; NUNES, José Orlando Costa. *Pesquisa qualitativa em sistemas de informação: um estudo introdutório de suas possibilidades*. Revista da Ciência da Administração, versão eletrônica, vol. 01, jan./jun., 2007.

FLORENTINO, Jacqueline da Costa. *Marketing de relacionamento: estudo sobre sua aplicação em uma empresa seguradora*. 2009. 65 p. Monografia (Curso de Administração) – Universidade Estadual de Goiás, Luziânia, 2009.

GARBINATO, Márcia dos Santos; ZAMBERLAN, Luciano; SOARES, Júlio Cesar Valandro. *Marketing de relacionamento no setor bancário: uma análise da carteira de pessoa jurídica de um banco privado*. In. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Florianópolis/SC, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2004.

GARCIA, Suélen dos Santos. *Cooperativismo de crédito: atuação da cresol como fator de desenvolvimento socioeconômico e combate à pobreza na região Sul/RE*. 2011. 124 p. Dissertação (Mestre em Política Social) - Programa de Pós-Graduação em Política Social da Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, 2011.

GOMES et. al. *Marketing de relacionamento: um estudo de caso na construção civil*. In. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 25 a 29 de setembro de 2010.

GONÇALVES, Carlos Alberto; JAMIL, George Leal; TAVARES, Wolmer Ricardo. *Marketing de relacionamento – database marketing: uma estratégia para adaptação em mercados competitivos*. Rio de Janeiro/RJ: Axcel Books, 2002.

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

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HOFFMAN, K. Douglas. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. Tradução de Brasil Ramos Fernandes e Marília de Moura Zanella. -- São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. Tradução de Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

JONES, Thomas O. *Fidelização de clientes: medindo, gerenciando e criando valor*. 2005. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/p64.htm>. Acessado em 22/05/2013.

KLEIN, Wemerson Robert Nunes. *Marketing de relacionamento - estudo de caso: "café do doutor"*. 2009. 100 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo / MG, 2009.

KONDO, Edson Kenji et. al. *Marketing de relacionamento e estratégias de fidelização de clientes pessoas físicas*. Revista ANGRAD, v. 10, n. 3, julho/agosto/setembro, 2009.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Phillip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. -- São Paulo: Futura, 1999.

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

_____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LANZER, Leticia de Souza. *Estratégias de marketing de relacionamento para instituições de ensino superior: um estudo de caso na universidade do sul de Santa Catarina*. 2004. 182 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios e casos*. São Paulo: Atlas, 2005.

LEVY, Michael. *Administração de varejo*. -- São Paulo: Atlas, 2000.

LISBOA, Jonas Coutinho; LIRA, Rodrigo Anido. *Estratégias de relacionamento com o cliente na área de tecnologia da informação e comunicações: um estudo de caso*. Perspectiva Online, v. 3, n. 12, 2009.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO, Cláudia Aparecida. *Marketing de relacionamento: uma análise das ações de marketing na ótica dos gerentes e subgerentes da CAPUL*. 2009. 101 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2009.

MADRUGA, Roberto. *Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM*. -- São Paulo: Atlas, 2004.

MAGRI, Cledir A. *et. al. Cooperativismo de crédito solidário: reflexões e boas práticas.* -- Passo Fundo: IFIBE, 2010.

MASO, Luciano. *Marketing de relacionamento: o que é? para que serve? qual sua importância para o cliente?* RACI – Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU, vol. 5, n. 10, janeiro / junho, 2010.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: edição compacta.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCKENNA, R. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.* Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. *O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã.* – Brasília: Confebras, 2012.

MOUSSALLEM, Amanda Hamden; PEÇANHA, Priscila Gomes; GONÇALVES, José Carlos de Brito. *Marketing de relacionamento: fidelização do cliente nas concessionárias de automóveis em Campo dos Goytacazes (RJ).* In. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2, 3 e 4 de julho de 2009.

MOWEN, John C; MINOR, Michael S. *Comportamento do consumidor.* São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NAKAGAWA, Sandra Sayuri Yamashita; GOUVÊA, Maria Aparecida. *Marketing de relacionamento sob a influência da internet.* Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 57 – 73, janeiro/março, 2006.

NINAUT, Evandro Schidt; MATOS, Marcos Antonio. *Panorama do cooperativismo no Brasil: censo, exportações e faturamento.* Informações Econômicas, SP, v. 38, n. 8, agosto, 2008.

NUNES, Luiz Eduardo Santos. *Marketing de relacionamento como um processo gerencial na fidelização de clientes do setor de turismo de negócios no município do Rio de Janeiro: estudo de caso em um hotel.* 2006. 159 p. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial – MADE) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2006.

OLIVEIRA, Carla Gastardelli de. *Marketing de relacionamento em uma escola particular de patos de minas: uma análise a partir do modelo mussnich.* 2010. 116 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2010a.

OLIVEIRA, Almir Almeida de. *Observação e entrevista em pesquisa qualitativa.* Revista FACEVV, Vila Velha, n. 4, jan. / jun., p. 22 – 27, 2010b.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. *Cooperativas: mudanças, oportunidades e desafios.* Editado Armand Pereira; em colaboração com Lucienne Freire e Lizzie Lagana. 1. ed. Brasília: OIT, 2001.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *CRM – séries marketing 1 a 1: um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management*. São Paulo: Pepper and Roger Group Brasil, 2000.

PORTAL DO COOPERATIVISMO. *História no Brasil*. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>. Acessado em 27 de junho de 2013.

PRIDE, William M.; FERRELL, O. C. *Marketing: conceitos e estratégias*. Tradução de Cecília Lima de Queirós Mattoso. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

QUADROS, Moacir. *CRM: teoria, prática e ferramentas*. – Florianópolis: Visual Books, 2010.

RAPP, Stan; COLLINS, Thomas L. *O novo maximarketing: o guia clássico para adequar sua estratégia de propaganda, promoção e marketing na economia da informação*. São Paulo: Makron Books, 1996.

REIS, Linda G.; SANZ, Luiz Alberto. *Produção de monografia: da teoria à prática*. 3. ed. Distrito Federal: SENAC, 2010.

Revista Exame – *Edição Especial Melhores & Maiores 2012* – Editora Abril. Edição Julho de 2012.

RIBEIRO, Fábio Pereira. *A construção através do relacionamento e da integração entre cliente e caixa: os 2 c's da gestão em finanças e marketing*. In Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo, v. 11, n. 1, p. 51-61, janeiro/março, 2004.

SAMARA, Beatriz S.; MORSCH, Marco A. *Comportamento do consumidor: conceitos e casos*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SILVEIRA, Marcelo Jairo; ASSUMPÇÃO, José. *O marketing de relacionamento como alternativa em mercados competitivos*. 2006. Disponível em http://www.faculdadeguarai.edu.br/arq/downloads/artigo_7.pdf. Acesso em 13 de julho de 2011.

SCHNEIDER, Edson Pedro. *Cooperativismo de crédito: organização sistêmica – ênfase no sistema sicredi*. 2006. 230 p. Dissertação (Mestre em Economia – Modalidade Profissionalizante) – Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Economicas da UFRGS. Porto Alegre, 2006.

SINGER, Paul. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SLONGO, Luiz Antonio; MÜSSNICH, Rafael. *Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre*. RAC, v. 9, n. 1, p. 149 – 170, janeiro / março, 2005.

SPREA, Joseney. *Um estudo da cronologia do marketing de relacionamento e de sua importância para o comércio das pequenas cidades do interior de um estado da*

região centro oeste do Brasil. Revista Multidisciplinar da UNIESP – Saber Acadêmico, n. 08, dezembro, 2009.

SUFIATTI, Rosangela Cavejon; MICHELS, Valdir. *Fidelização de Clientes*. UNICENTRO – Revista Eletrônica Lato Sensu. 5. ed., 2008.

TEIXEIRA, Athos Henrique. O uso do marketing de relacionamento nas agências de viagens como diferencial competitivo. 2003. 121 p. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Programa de Pós Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2003.

TOLEDO, Geraldo Luciano; ROCHA, Thelma; NUCCI, Paulo. *O marketing de relacionamento e a construção da fidelidade do cliente: um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros*. In. VII SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, 10 e 11 de agosto, 2004.

TOSTES, Frederico Damian. Risco de abandono de relacionamento. 2008. 68 p. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2008.

URDAN, Flávio T.; URDAN, André T. *Gestão do composto de marketing*. -- São Paulo: Atlas, 2006.

VAVRA, Terry G.. *Marketing de relacionamento: after marketing*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDOTTO, Eliseu João Frasson; VEY, Ivan Henrique. *Fidelizando o cliente com atendimento baseado no marketing de relacionamento*. Revista Eletrônica de Contabilidade – Curso de Ciências Contábeis UFSC, v. 1, n. 2, dez./2004 – fev. 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.


ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZENONE, Luiz Claudio. *Marketing da gestão e tecnologia*. -- São Paulo: Futura, 2003.

_____. *Marketing de relacionamento: tecnologia, processos e pessoas*. -- São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE

Questionário (Roteiro de entrevista semi-estruturada)

 <p style="font-size: small;">FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO Faculdades Pedro Leopoldo</p>	<p>QUESTIONÁRIO ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI – ESTRUTURADA GESTORES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO</p>
<p>Ilustres Gestores,</p> <p>Estou em fase de elaboração de minha dissertação como requisito para a conclusão do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo. O objetivo da minha dissertação é descrever as práticas de marketing de relacionamento adotadas pela cooperativa para a retenção e fidelização de clientes sob a ótica dos gestores da cooperativa no Município de Unai/MG.</p> <p>Como se trata da ótica dos gestores, solicito sua colaboração respondendo ao questionário de forma a identificar a real situação da cooperativa quanto ao marketing de relacionamento, lembrando que, não existe resposta certa ou errada. Os resultados dessa entrevista poderão ainda auxiliar os gestores, visando à melhoria do atendimento aos clientes.</p> <p>Mestrando: GABRIEL MOREIRA Programa: Mestrado Profissional em Administração Instituição: Faculdades Pedro Leopoldo Prof. Orientador: Dr. Mauro Calixta Tavares</p>	

1 CONHECIMENTOS BÁSICOS – MARKETING E MARKETING DE RELACIONAMENTO

1A) O que é para você o marketing?

1B) Qual a sua ótica, enquanto gestor, sobre o marketing de relacionamento?

1C) Você considera que o Sicoob Noroeste desenvolve ações que podem ser consideradas como marketing de relacionamento? Caso afirmativo, descreva essas ações. Caso negativo, o que falta?

1D) Você considera que o Sicoob Noroeste Minas utiliza instrumentos que podem ser considerados como de marketing de relacionamento? Caso afirmativo, descreva esses instrumentos. Caso negativo, quais são as carências?

2 PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO DOS CLIENTES

2A) O Sicoob Noroeste busca reconhecer de maneira organizada as necessidades de seus clientes? De que forma isso acontece na empresa?

2B) O Sicoob Noroeste analisa o perfil de consumo dos clientes, quanto aos serviços prestados pela cooperativa? Como esse trabalho é feito?

2C) O Sicoob Noroeste classifica ou diferencia os clientes que são mais rentáveis, diferenciando-os dos menos rentáveis?

2D) Caso afirmativo 2C – Quais os tipos de informações são utilizadas para realizar a classificação dos clientes?

2E) O Sicoob Noroeste desenvolve efetivamente ações para atender diferenciadamente esses diferentes tipos de clientes?

2F) De que forma a cooperativa estimula os clientes a consumirem seus produtos ou serviços mais rentáveis?

3 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO COM FOCO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

3A) Quais os principais meios de comunicação do Sicoob Noroeste com seus clientes?

3B) Como você analisa o processo de comunicação do Sicoob Noroeste com seus clientes?

3C) A comunicação é diferenciada de acordo com o perfil de consumo dos clientes?

3D) Existem investimentos para melhorar a comunicação e o atendimento aos clientes?

3E) Existe o envolvimento dos colaboradores, gestores, fornecedores em prol da satisfação dos clientes? Como se dá esse envolvimento?

4 PROCESSOS TECNOLÓGICOS EM PROL DA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

4A) O Sicoob Noroeste utiliza instrumentos para verificar a satisfação, possíveis reclamações e sugestões, monitorar índice de perda de clientes? Caso afirmativo, quais os meios e a periodicidade?

4B) Como funciona o processo para resolver reclamações e dar feedback aos clientes?

4C) Existe um banco de dados para identificar o perfil de consumo de cada cliente, facilitando a identificação de suas necessidades?

5 PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

5A) Qual a sua visão, enquanto gestor do Sicoob Noroeste, quanto a existência de ações de marketing para garantir a fidelização dos clientes?

5B) A cooperativa ergue barreiras aos clientes para evitar a fuga para os concorrentes?

