

**UNIVERSIDADE FUMEC – FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E RELACIONAMENTO
COM O CLIENTE: UM ESTUDO PARA INOVAÇÃO NOS BANCOS
EM INTERNACIONALIZAÇÃO**

Cícero Ricci Cavini

Belo Horizonte

2015

CÍCERO RICCI CAVINI

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E RELACIONAMENTO
COM O CLIENTE: UM ESTUDO PARA INOVAÇÃO NOS BANCOS
EM INTERNACIONALIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC - como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégias e Tecnologias em Marketing.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Vidigal.

Belo Horizonte

2015

C382o Cavini, Cícero Ricci.
Orientação para o mercado e relacionamento com o cliente: um estudo para inovação nos bancos em internacionalização. / Cícero Ricci Cavini. – Belo Horizonte, 2015.

117 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Frederico Vidigal.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Marketing de relacionamento – Estudo de casos.
2. Bancos – Brasil – Estudo de casos. I. Vidigal, Frederico.
II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
III. Título.

CDU: 658.818



**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada "**Orientação para o mercado e relacionamento com o cliente: um estudo para inovação nos bancos em internacionalização**" de autoria de Cícero Ricci Cavini, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Frederico Vidigal – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Fabrício Ziviani – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira – Fundação Pedro Leopoldo
(Examinador Externo)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 10 de dezembro de 2015.

Aos meus três melhores amigos.

Aos meus pais.

Aos colegas do setor bancário.

AGRADECIMENTOS

Aos Professores da Universidade FUMEC, em especial ao orientador Dr. Frederico Vidigal, pela dedicação no ensino.

Aos colegas da 18ª turma de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC pela amizade.

Ao Banco do Brasil pelo auxílio financeiro ao longo do curso.

Aos colegas da agência Praça da Liberdade, especialmente aos Gerentes, pelo apoio.

Aos meus pais, Celso Renato Cavini e Pérola Rabelo Ricci Cavini, pela gratidão, palavras de encorajamento e orações.

Aos meus irmãos, Francielly Ricci Cavini do Lago e Tiago Ricci Cavini, aos integrantes da família Ricci Cavini e aos irmãos da célula Nascidos de Deus, pelo envio do questionário de pesquisa aos seus contatos.

A todos aqueles que contribuíram, direta e indiretamente, para esta pesquisa.

Em especial, a Deus, por se importar comigo.

A sabedoria clama em voz alta nas ruas, ergue a voz nas praças públicas; nas esquinas das ruas barulhentas ela clama, nas portas da cidade faz o seu discurso: "Até quando vocês, inexperientes, irão contentar-se com a sua inexperiência? Vocês, zombadores, até quando terão prazer na zombaria? E vocês, tolos, até quando desprezarão o conhecimento?"

Provérbios 1: 20-22

RESUMO

O presente trabalho abordou a Orientação para o Mercado e o Relacionamento com o cliente para inovação no setor bancário brasileiro que, devido ao seu crescimento, está em processo de internacionalização. O objetivo geral dessa dissertação foi analisar as características de inovação de Instituições Financeiras orientadas para o mercado, especificamente mapear modelos inovadores de relacionamento, confrontar o discurso dos gerentes com a percepção e expectativas dos consumidores e, por fim, apresentar um modelo teórico-referencial característico para o segmento bancário. A proposta metodológica foi realizar uma pesquisa quali-quantitativa; onde a etapa qualitativa contemplou três Instituições Financeiras pesquisadas para mensurar a Orientação para o Mercado segundo Day (2001). Foram ouvidos gerentes por meio de entrevista em profundidade abarcando 11 questões acerca da inovação no relacionamento com o cliente e o status de internacionalização de suas Instituições. Os resultados dessas entrevistas foram analisados em três ferramentas distintas do *software* Atlas TI e, posteriormente, utilizados para formular um questionário *survey*, da etapa quantitativa, onde o público em geral pudesse concordar ou discordar das afirmações para posterior confronto de resultados entre as duas fases e públicos da pesquisa. Os questionários enviados aos consumidores de bancos foram analisados estatisticamente utilizando-se de análise estatística descritiva, análise de comparação das variáveis da escala Likert de cinco pontos e, por fim, uma análise de agrupamento. Os resultados demonstraram que as empresas bancárias nacionais em internacionalização possuem sua orientação voltada para o mercado, observando seus clientes, concorrentes, fornecedores e funcionários para estabelecerem suas estratégias de negócios. A pesquisa permitiu apontar diretrizes em relação à inovação no relacionamento com o cliente, no sentido de entender as necessidades desse público, tomando por base o arcabouço teórico utilizado.

Palavras-chaves: Orientação para o Mercado, Relacionamento com o cliente, Inovação, Bancos em Internacionalização.

ABSTRACT

This study addressed the Market Driven Organization and Customer relations for innovation in the Brazilian banking sector, due to its growth, it is in the process of internationalization. The overall objective of this thesis was to analyze the financial institutions of innovative features market driven, specifically map out innovative models of relationship, confront the discourse of managers with the perception and expectations of consumers and, finally, has the typical theoretical reference model for the banking sector. The methodology was to conduct a qualitative and quantitative research; where the qualitative stage included three financial institutions surveyed to measure market driven according to Day (2001). They were heard managers through in-depth interview covering 11 questions about innovation in customer relations and the internationalization status of its institutions. The results of these interviews were analyzed in three distinct tools of the Atlas IT software and then used to formulate a survey questionnaire, the quantitative stage where the general public could agree or disagree with statements for subsequent comparison of results between the two phases and public research. The questionnaires to consumers banks were statistically analyzed using descriptive statistics, scale of the variables comparison analysis Likert five points and finally a cluster analysis. The results showed that the national banking companies in their internationalization have focused market orientation, noting their customers, competitors, suppliers and employees to establish their business strategies. The research allowed pointing out guidelines for innovation in the customer relationship, to understand the needs of this audience, based on the theoretical framework used.

Keywords: Market Driven Organization, Customer Relationships, Innovation, Internationalization Bank's.

LISTA DE SIGLAS

Banco Central do Brasil (BACEN)

Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM)

Inteligência Competitiva (IC)

Marketing de Relacionamento (MR)

Orientação para o Mercado (OPM)

Tecnologia da Informação (TI)

Desvio Padrão (DP)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Características entre Empresas Orientadas para o Mercado e Orientadas em Si mesmas.....	27
Tabela 2: Diferentes Arquétipos de Gerenciamento de Inovação.....	39
Tabela 3: Estímulos Empresariais de Internacionalização.....	48
Tabela 4: Examinador de palavras – gerentes Banco A.....	71
Tabela 5: Examinador de palavras – gerentes Banco B.....	71
Tabela 6: Examinador de palavras – gerentes Banco C.....	72
Tabela 7: Examinador de palavras – todos os gerentes.....	72
Tabela 8: Análises descritivas das variáveis caracterizadas.....	75
Tabela 9: Análises descritivas das variáveis em escala Likert.....	77
Tabela 10: Comparação das variáveis em escala Likert entre os clientes que já viajaram e os que não viajaram ao exterior.....	80
Tabela 11: Comparação das variáveis em escala Likert entre os clientes que fazem uso de serviços bancários no exterior e os que não fazem.....	82
Tabela 12: Comparação das médias das variáveis entre grupos.....	86
Tabela 13: Comparação dos grupos em relação às variáveis caracterizadoras.....	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Uma Perspectiva de Entrega de Valor.....	29
Figura 2: Os Elementos de uma Orientação para o Mercado.....	30
Figura 3: Processos Orientados para o Mercado.....	30
Figura 4: Dimensões da Inovação.....	36
Figura 5: Representação do Processo de Inovação.....	38
Figura 6: Processo de Marketing Internacional.....	49
Figura 7: Modelo de estrutura da pesquisa proposta.....	60
Figura 8: Exemplo de agrupamento (vistas de red) por Banco.....	65
Figura 9: Vistas de red geral para análise dos dados.....	65
Figura 10: Banco A – Análise de densidade.....	68
Figura 11: Banco B – Análise de densidade.....	69
Figura 12: Banco C – Análise de densidade.....	69
Figura 13: Banco A, B e C – Análise de densidade.....	70
Figura 14: Examinador de Palavras – gerentes Banco A	71
Figura 15: Examinador de Palavras – gerentes Banco B.....	72
Figura 16: Examinador de Palavras – gerentes Banco C.....	72
Figura 17: Examinador de Palavras – todos os gerentes Bancos A, B e C.....	73
Figura 18: Dendograma do agrupamento dos indivíduos.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo dos Modelos Teóricos de Orientação para o Mercado	25
Quadro 2: Teste Empresarial da Vantagem Competitiva	28
Quadro 3: Vantagem Estratégica da Inovação.....	35
Quadro 4: As 12 Escolas do Pensamento de Marketing.....	40
Quadro 5: Os Relacionamentos do MR.....	43
Quadro 6: Perspectivas do Vendedor X Perspectivas do Comprador.....	47
Quadro 7: Objetivos X Perguntas do Roteiro de Entrevista para os Gerentes de Bancos.....	56
Quadro 8: Objetivos X Perguntas do Questionário do tipo <i>Survey</i>	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Barra e Intervalos de confiança para as variáveis Q1 a Q13.....	78
Gráfico 2: Barra e Intervalos de confiança para as variáveis Q14 a Q26.....	79
Gráfico 3: Comparação das médias das variáveis entre grupos.....	88
Gráfico 4: Mapa percentual para a relação entre os Grupos e a Idade.....	90
Gráfico 5: Mapa percentual para a relação entre os Grupos e a Escolaridade.....	91
Gráfico 6: Mapa percentual para a relação entre os Grupos e os Principais Bancos.....	91

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Problematização.....	20
1.2 Objetivo geral.....	21
1.3 Objetivo Específico.....	21
1.4 Justificativa.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 Orientação para o Mercado.....	24
2.2 Inteligência Competitiva.....	31
2.3 Gestão da Inovação.....	34
2.4 Marketing de Relacionamento.....	40
2.5 Internacionalização.....	47
3 METODOLOGIA.....	53
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	53
3.2 População e Amostra da Pesquisa.....	53
3.3 Coleta de Dados.....	55
3.4 Instrumento de Pesquisa.....	56
3.5 Análise dos Dados.....	59
4 APRESENTAÇÃO DOS BANCOS ENTREVISTADOS.....	61
4.1 Banco A.....	61
4.2 Banco B.....	62
4.3 Banco C.....	62
4.4 Banco D.....	62
4.5 Banco E.....	63
5 DESCRIÇÕES E ANÁLISES.....	64
5.1 Descrição da Amostra Qualitativa.....	64
5.2 Descrição da Amostra Quantitativa.....	66
5.3 Análise da aplicação do questionário OPM (Day, 2001).....	67
5.4 Análise dos resultados da pesquisa qualitativa Atlas TI.....	68

5.5 Análise Fatorial Descritiva.....	73
5.6 Análise Fatorial de Comparação das variáveis da escala Likert.....	79
5.7 Análise de Agrupamento.....	83
6 CONCLUSÃO.....	92
7 REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICE 1.....	102
APÊNDICE 2.....	112
APÊNDICE 3.....	113
APÊNDICE 4.....	116

1 INTRODUÇÃO

O contexto mercadológico sofre mudanças continuamente. Algumas delas podem ser lembradas com as chamadas descobertas marítimas, entre os séculos XV e XVI, em que o continente Europeu utilizou-se das grandes navegações para aprimorar seu comércio. Passando posteriormente, nos séculos XIX e XX, pelo período de industrialização, que proporcionou o maior ponto de viragem após a II Grande Guerra, provocando também o crescimento econômico.

Cada período contribuiu para o processo desenvolvido no século XX conhecido como globalização. Após a II Guerra Mundial o mercado caracterizou-se pela capacidade de produção superior à demanda, espaços em anúncios publicitários nas redes de comunicação aberta e canais de distribuição de larga escala.

A globalização redesenhou as estruturas e estratégias das empresas, ao mesmo tempo em que os poderes políticos, sociais e financeiros sofriam densas mudanças. Desde então, as empresas buscam superar as expectativas dos mercados e dos consumidores. Para esse fim, a teoria da administração proporciona ao mercado o marketing.

Kotler e Keller (2007) afirmam que o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais com lucro. Por meio dessa ferramenta, as empresas podem ofertar o que os indivíduos necessitam e, as pessoas podem conquistar o que desejam. Os estudos sobre marketing evoluíram e os mesmos autores, afirmam hoje que marketing é conhecer e entender o cliente tão profundamente que o produto ou serviço se venda automaticamente. Os autores descrevem ainda, cinco orientações que podem nortear as empresas para o crescimento.

A primeira é a orientação de produção, que é caracterizada por produtos baratos, facilmente encontrados com o objetivo de expandir o mercado; a segunda é a orientação de produto com destaque para a qualidade - com características inovadoras e a busca pelo aperfeiçoamento em longo prazo; a terceira é a orientação de vendas que busca agressividade na promoção, cujo foco está em vender a produção da empresa e não em produzir algo que o mercado anseie; a quarta é a orientação de marketing que disponibiliza os produtos certos aos clientes; e, por fim, a quinta orientação é a orientação de marketing holístico, caracterizado por uma busca na aproximação de funcionários, fornecedores e clientes.

Das cinco orientações apresentadas pelos autores, a orientação para o marketing e a orientação para o marketing holístico são as que mais se aproximam dos estudos

mercadológicos atuais. Os estudos acerca da orientação para o marketing iniciaram em 1950, devido às mudanças na economia, percepções de mercado e novos entrantes nos negócios, como a internet. Que proporcionou um amadurecimento para a orientação de marketing holístico (KOTLER, KELLER, 2007).

A continuidade desses estudos permitiu a apresentação da denominada Orientação para o Mercado (OPM). Esse conceito de orientação é uma das áreas mais importantes para o marketing. Inicialmente foi estudada nos Estados Unidos com foco na economia doméstica, e as primeiras publicações a respeito surgiram em meados da década de 1990. Conforme destacado por Faria (2008), atualmente a teoria é aplicada com foco na economia global, aproximando os clientes das estratégias empresariais.

O entendimento da OPM com relacionamentos duradouros leva a uma conexão com o Marketing de Relacionamento (MR). Este, por sua vez, busca desenvolver um relacionamento profundo, com a meta de construir com todas as partes envolvidas relacionamentos satisfatórios de longo prazo (KOTLER e KELLER, 2007).

O MR possui uma certa caracterização nos dias de hoje, em que predomina o *business-to-consumer*, com foco na satisfação/lealdade, em que as empresas desejam reter o cliente proporcionando experiências novas nos serviços (FARIA et. al, 2014). As empresas entenderam e estão em busca de estender os vínculos com os clientes o máximo de tempo possível buscando oferecer um serviço orientado pelo mercado com valor superior.

Entre os principais estudos acerca da OPM, destacam-se autores como Kohli e Jaworski (1990); Narver e Slater (1998) e Day (2001). As organizações entenderam a importância de estar continuamente em busca da melhoria no serviço e no processo, além de observar de perto a concorrência. A OPM tornou-se necessária devido ao processo de posicionamento que abarca a interação entre a empresa e os clientes na busca constante de vantagem competitiva e entrega de valor superior aos clientes a longo prazo.

Kohli e Jawoeski (1990) observam que o tema é disseminado no ambiente empresarial da inteligência absorvida do mercado, para que a organização tenha capacidade de resposta ao ambiente competitivo em que atua. Narver e Slater (1998) defendem que, por meio da OPM, é possível criar valor para o cliente e, com isso, obter vantagem competitiva.

Conforme a contribuição de Gosling (2003), observando o mercado é possível ver e perceber fundamentos do marketing e de suas orientações em todos os setores da economia. Como exemplo, as instituições financeiras - buscando produtos que atendam às necessidades dos consumidores, oferecendo um serviço customizado, aumentando a interação direta e tecnológica. Nas últimas décadas, o setor bancário alimentou-se de estratégias como: novos

canais de vendas, novos produtos, novos relacionamentos e novos escopos de negócios, conforme já discutido por Albertin (1999).

A OPM também pode ser discutida como uma das bases para a internacionalização de empresas. Os princípios de OPM e elementos conexos transcendem qualquer barreira física e devem ser alcançados em qualquer mercado de atuação (interno ou externo), cuidando, é claro, da adaptação cultural.

As firmas nacionais após se estabilizarem no mercado interno tem tido recentemente a oportunidade de iniciar, com mais facilidade, sua inserção no mercado externo devido à globalização iniciada no século passado. Essas facilidades são caracterizadas pelo desenvolvimento social e estrutural da economia, acesso a transporte, acesso a consultoria para comércio exterior, aumento da mão-de-obra especializada, difusão de outros idiomas no mercado interno, oportunidade de parcerias e fusões com empresas de capital internacional. Investimento internacional, envio dos produtos nacionais ao ambiente externo sem necessidade de escritório, apoio do governo com planos econômicos, são elementos que incentivam o desenvolvimento do comércio internacional das empresas brasileiras (KOTLER, 2000 e SARFATI 2007).

O resultado dessas facilidades proporcionou uma dispersão geográfica da internacionalização de empresas brasileiras, conforme publicado pela Fundação Dom Cabral em 2013, em que 67% das empresas multinacionais expandiram seus negócios internacionais nos mercados que já atuavam e, outras 42,6% entraram em novos mercados, sendo os preferidos: América Latina, Sudeste Asiático, China, Rússia e Canadá.

As internacionalizações bancárias surgiram a partir do século XIX, atuando principalmente nas colônias. Mas foi somente em meados da década de 90 que os bancos estrangeiros (em sua maioria Bancos Europeus) iniciaram uma atuação mais expressiva na América Latina, especificamente no Brasil. Isso foi possível devido ao aumento de investimento externo e a reestruturação do Sistema Financeiro Nacional, com a liquidação e privatização dos bancos estatais (NUNES, SERRA e FERREIRA, 2011).

Outro exemplo de internacionalização bancária é o da China. Conforme discutido por Cunha (2006), esse processo foi utilizado como estratégia diplomática do país. As empresas chinesas inundam o comércio mundial com produtos baratos, nem sempre de qualidade, orientados para o crescimento econômico da nação, recebendo assim, apoio direto do Governo Chinês através do Banco da China, que possui atuação internacional com relacionamento de proximidade com suas empresas ao redor do mundo, seja com uma simples

exportação (sem propriamente existir a empresa no território estrangeiro), seja com grandes empresas chinesas atuantes em muitos países (CUNHA, 2006).

Para o autor, a China se percebe como uma civilização em busca de espaços de reprodução e afirmação em uma realidade internacional complexa, em que não parece ser possível qualquer estratégia de “isolamento”, tanto na esfera política, quanto na econômica (inclusive bancária). A chamada “ascensão pacífica” da China possui elementos-chaves para ajuda da internacionalização de suas empresas nacionais, utilizando o Banco da China como canal, e por isso, tem se consolidado como principal centro dinâmico do Pacífico Asiático.

Uma importante contribuição a respeito da orientação de instituições bancárias para a internacionalização é a de Adreatta (2004). Para o autor, a internacionalização de bancos iniciou-se com maior frequência na década de 60 nos Estados Unidos - quando houve a reestruturação patrimonial no setor financeiro - seguido pela Europa e recentemente os países emergentes entraram nesse processo com a conquista do Sudeste Asiático.

Os relatos históricos mostram que uma instituição bancária não realiza conquistas diretas no mercado, mas por meio de uma rede de correspondentes - escritórios ou sucursais - até finalmente uma filial do banco estrangeiro. Nas últimas décadas as compras de ações - fusões ou associações - têm sido ferramentas de crescimento empresarial no exterior (CORAZZA, 2007). Entende-se como fusão, a junção de duas ou mais empresas em uma única firma e, aquisição como a compra de participação acionária de uma dada empresa já existente, sem que isso implique, necessariamente, no seu controle por meio da propriedade total das ações (ADREATTA, 2004). O mesmo autor diz que o processo de reestruturação internacional das empresas tem como objetivo transformá-las em conglomerados eficientes e competitivos em aplicação de capital num mercado global, que por motivos estratégicos deixam negócios secundários para focar no *core businesses* e obter sinergia no setor de atuação.

Como exemplo dessa estratégia tem-se o Banco Itaú, com sua primeira agência fora do Brasil em 1980, onde começou a atuar internacionalmente com depósitos e atendimentos ao público, além de realização de operações corporativas na cidade de Nova Iorque e Buenos Aires. Somente em 1999 o Banco Itaú adquiriu o Banco Argentino *BuenAure*, e em 2006 comprou operações do *BankBoston* no Chile e no Uruguai (NUNES, SERRA e FERREIRA, 2011).

Todo conteúdo até aqui discutido demonstra que o cenário exige das empresas um conhecimento de seus mercados, envolvendo, sobretudo, uma orientação aos anseios, necessidades e demandas de consumidores. Além da atenção aos movimentos dos

concorrentes. Em vista disso, o presente trabalho, contextualiza a OPM no segmento bancário, o qual vive uma tendência de internacionalização. Para um maior entendimento do leitor acerca da contextualização da problemática da pesquisa, alguns dados específicos do setor bancário, o *locus* deste estudo, serão discutidos a seguir.

1.1 Problematização

Observar o mercado bancário nacional é surpreender-se com a grandeza das Instituições, que correspondem um total de 125. Totalizando R\$ 5 trilhões em ativos (COSTA, 2013). O Banco Central do Brasil (BACEN, 2014) disponibiliza o *ranking* dos maiores bancos em patrimônio líquido atuantes no Brasil: o primeiro é o Banco Itaú Unibanco com US\$ 34,9 bilhões, o segundo é o Banco Bradesco com US\$ 32,6 bilhões, o terceiro é o Banco do Brasil com US\$ 30,5 bilhões, o quarto é o Banco Santander US\$ 23,6 bilhões e o quinto é a Caixa Econômica Federal com US\$ 15,3 bilhões.

Esses valores de patrimônio refletem Instituições Financeiras fortes, sólidas e bem regulamentadas. Em comparação com os bancos internacionais, os Bancos Brasileiros possuem um indicador *Z-Score* (indicador que mede a probabilidade de problemas nas instituições financeiras) em torno de 11%. Enquanto os países da Europa giram em torno da média de 27%, já o mercado Americano em torno de 26% e, os países vizinhos na América do Sul em torno de 13% (COSTA, 2013).

No mercado brasileiro as transações bancárias atingiram em 2014 o número de 56 bilhões, um total de 40% a mais que o ano anterior, e 78% a mais que os últimos cinco anos. Este crescimento é impulsionado pela *internet banking*. O número de contas correntes no país chegou a 103 milhões, representando que de cada 100 brasileiros, 60 têm conta em banco (FEBRABAN, 2014; LUCA, 2015). Esses números fortalecem a conclusão das pesquisas de Costa e Souza-Santos (2010), que afirmam que a internacionalização dos bancos nacionais é uma fonte de nova receita e de necessidade de buscar novos mercados, na medida em que o Brasil se torna pequeno para o plano de expansão das Instituições (p.9).

Diante do cenário de concorrência acirrada entre os bancos no mercado interno, oportunidades de internacionalização se mostram como mercados a serem explorados. Ouvir o cliente e fazer a entrega de valor superior torna-se algo importante e requer, cada vez mais, habilidade e capacidade de inovação. Tal afirmação pode ser confirmada a partir da contribuição das pesquisas de Walsh et al. (2015), que concluíram que as expectativas dos

clientes na prestação dos serviços bancários estão cada vez mais complexas de serem atendidas. E, esta exigência vai desde o alvo financeiro pessoal, a proteção de ativos, confiabilidade, a maior simplicidade, adaptabilidade e tecnologia.

Segundo Almeida (2011), o bom desempenho das empresas no atual cenário competitivo depende de quão bem se entende a voz do cliente e quão próxima é a estratégia adotada pela empresa orientada pelo mercado.

Autores como Kohli, Jaworski (1990), Deshpande, Farley, (1989), Deshpande, Farley, Webster (1993); Narver, Slater (1998) e Day (2001) alertam as empresas para a importância de compreender e sentir o mercado por meio dos clientes. Fazendo as alterações necessárias nas estratégias empresariais com objetivo de oferecer valor superior aos serviços.

Nessa dissertação optou-se por explorar o autor Day (2001), por apresentar uma estruturação definida e mais alinhada ao cenário do segmento bancário contemporâneo - caracterizado por grande competitividade.

Diante dessa construção de pensamentos e confrontações de pontos de vista, percebeu-se a oportunidade de explorar neste estudo a “orientação para o mercado e a inovação no relacionamento com o cliente no segmento bancário considerando a oportunidade de internacionalização”. Como principais questões orientadoras de pesquisa surgem indagações como: entre os bancos estudados, quais são as características dos modelos de orientação de mercado no segmento bancário marcados pela internacionalização? Quais processos de inovação podem ser identificados nas ações efetivas dos bancos, envolvendo o relacionamento com os seus clientes?

1.2 Objetivo Geral

Analisar as características de inovação no relacionamento entre bancos e consumidores em três Instituições Financeiras orientadas para o mercado e com histórico de internacionalização.

1.3 Objetivos Específicos

- A. Mapear os modelos inovadores de relacionamento de três instituições bancárias orientadas para o mercado com foco em internacionalização, tomando por base a literatura revisitada de OPM;

- B. Confrontar o discurso dos gerentes das instituições pesquisadas com a percepção e expectativas dos consumidores no processo de relacionamento bancário.
- C. Apresentar um modelo teórico-referencial característico do segmento bancário, tomando por base o fluxo de OPM, contemplando o mapeamento das práticas e reflexos de ações de relacionamento com maior e menor grau de inovação.

1.4 Justificativa

Segundo, Scherer e Carlomagno (2009), a inovação é atualmente uma ordem do mercado. Nesse sentido, essa dissertação, do ponto de vista acadêmico, se justifica pelo fato de que a OPM prioriza aprender com os clientes, observar as influências competitivas no mercado e desenvolver as habilidades da empresa na satisfação do seu público. Porém, ainda que se percebam mudanças no mercado pelo aprendizado com os clientes, há espaço entre os construtos da teoria da OPM e as publicações acerca da inovação (PERIN, SAMPAIO e FALEIRO, 2004).

No contexto bancário, é possível afirmar que há o crescimento exponencial dos bancos no mercado doméstico e, já há alguns anos, buscando uma expressão internacional. Essa realidade, somada ao novo ritmo de vida das pessoas e ao aumento tecnológico pode proporcionar novas formas de relacionamento. Segundo o autor Day (2001), as empresas orientadas para o mercado se tornam 31% mais lucrativas.

Do ponto de vista gerencial podem-se alinhar as ações gerenciais bancárias à teoria revisitada e vice-versa, colaborando com novas descobertas pela opinião do público que proporcionará um relacionamento bancário orientado pelo mercado, suprimindo as necessidades dos clientes. Dietrich, Bertuol e Brasil (2010), identificam que a co-criação de valor na nova lógica presente no marketing cria uma interação entre o consumidor e a empresa, onde o cliente oferece suas habilidades, competências e experiências.

A importância desse estudo se confirma, além das justificativas apresentadas, pelo fato do pesquisador-autor dessa dissertação de mestrado ser funcionário de uma instituição bancária que busca aumentar sua competitividade por meio da inovação na orientação para o mercado com foco internacional.

Essa dissertação está organizada da seguinte forma: o segundo capítulo apresentará o referencial teórico que embasará a pesquisa; o terceiro capítulo descreve a metodologia escolhida e desenvolvida para alcançar os objetivos propostos. No quarto e quinto capítulos serão apresentados, os Bancos escolhidos para o estudo e a análise dos dados,

respectivamente. O sexto capítulo corresponde à conclusão da dissertação e o sétimo mostrará as referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção serão apresentados os principais conceitos e contribuições acadêmicas que fundamentaram a pesquisa. Foram abordados temas como a Orientação para o Mercado baseado no modelo de OPM preconizado por Day (2001) e demais temas que sustentam e guardam relação com a temática principal. Sendo: Inteligência Competitiva - apresentando as colaborações de Prescott e Miller (2002), Gomes e Braga (2004), entre outros autores; além de Gestão da Inovação - com a teoria de Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Marketing de Relacionamento - com as contribuições de Sheth, Garder, Garret (1988) e Gummersson (2010) e, por fim, Internacionalização - com Palácios e Souza (2004).

2.1 A Orientação para o Mercado

Orientação para o mercado é o coração do marketing na gestão e na estratégia da firma. Corresponde a uma estratégia empresarial que visa superar as qualidades da empresa, portanto, em compreender, atrair e reter os clientes. Busca-se que os clientes percebam o valor superior do serviço diante da concorrência (NARVER, SLATER, 1998; DAY, 2001).

A vantagem da orientação para o mercado está no lucro e na eficiência do desempenho. Clientes e funcionários ficam satisfeitos, o preço na prestação do serviço torna-se elevado, há aumento na receita da empresa e a concorrência é neutralizada pela vantagem competitiva e inovações consecutivas. Assim, compreender o mercado é uma habilidade onde a empresa precisa perceber e estar alerta às alterações e à abertura de oportunidade antes da concorrência (prover uma visão criativa do mercado); observar os passos dos concorrentes (inteligência competitiva); tomar decisões baseadas em fatos observados, que dizem respeito aos clientes, aos concorrentes, riscos futuros, e, novas oportunidades.

A capacidade de atrair e manter clientes valiosos, está na habilidade que a organização possui em entregar o valor superior ao cliente, com empenho de todas as funções para definição do posicionamento empresarial. A orientação para o mercado entende que deve haver uma superação da expectativa do cliente, ou seja, relacionamentos de lealdade. O melhor resultado alcançado pelas empresas orientadas pelo mercado está no hábito de possuírem relacionamentos de longo prazo. Exatamente porque compreenderam o efeito de criação da consciência, interesse e experimentação, buscando estar à frente dos concorrentes.

Adiante o quadro 1, descreve os principais modelos teóricos de Orientação para o Mercado organizados para a estruturação do referencial teórico da presente pesquisa.

Quadro 1: Resumo dos Modelos Teóricos de Orientação para o Mercado

Autores	Teorias
Kohli, Jaworski (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria baseada em três vertentes: <i>foco no cliente</i> (informações dos clientes sobre suas necessidades e preferências), <i>marketing coordenado</i> (busca dos setores da empresa em responder às necessidades dos clientes) e <i>lucratividade</i>. Para que esses objetivos sejam alcançados há três etapas na estratégia: <i>geração de inteligência</i> (análise dos fatores que influenciam as necessidades e preferências dos clientes), <i>disseminação da inteligência</i> (tornar os resultados conhecidos na empresa) e <i>capacidade de resposta</i> (ação das empresas após o conhecimento da inteligência). • Orientação para o mercado implementa o marketing na empresa e as decisões são tomadas pela inteligência em marketing.
Deshpande, Farley (1989) e Deshpande, Farley, Webster (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • O cliente é o centro das estratégias e operações das empresas, assim deve-se haver uma dedicação em criar na organização, valores e normas orientadas para o mercado e inovação. • Investiga-se a relação entre cultura, orientação para o mercado e inovação empresarial. • A escala MORTN possui dez itens para medir a orientação para o mercado das empresas (orientação para o cliente e orientação para o mercado são termos sinônimos).
Narver, Slater (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria baseada em três vertentes: <i>orientação para o cliente</i>, <i>orientação para o concorrente</i> e a <i>coordenação interfuncional</i>. As duas primeiras orientações incluem todas as atividades envolvidas na aquisição das informações desses públicos, a última vertente compreende o fato de criar vantagem na empresa com as informações adquiridas. • O item principal na Teoria é a vantagem competitiva, que cria valor para os clientes. • Os autores continuam os estudos de Kohli, Jaworski (1990) e concluem que as empresas orientadas para o mercado precisam oferecer em curto prazo qualidade e quantidade de serviços. Quanto maior a mudança tecnológica, maior será as chances de criar valor para os clientes. • A empresa deve conhecer os pontos fortes e fracos em curto prazo e as capacidades estratégicas de longo prazo dos

	concorrentes.
Day (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualquer indivíduo em qualquer função na empresa pode contribuir para criar valor na empresa. • A teoria possui três pontos principais: <i>cultura orientada para fora</i>, <i>aptidões específicas</i> e <i>estrutura</i>. O autor descreve vinte processos e outros cento e vinte subprocessos divididos em cinco tópicos para entrega superior de valor ao cliente: valor, integração, recursos, desenvolvimento e entrega de valor. • Importante atentar para os principais clientes, pois esses geram lucro para a empresa.

Fonte: KOHLI, JAWORSKI (1990), DESHPANDE, WEBSTER (1989), DESHPANDE, FARLEY, WEBSTER (1993); NARVER, SLATER (1998) e DAY (2001).

Conforme citado na problematização, o modelo preconizado por Day (2001) é o marco teórico dessa dissertação. O autor destaca que três elementos-chave correspondem a uma combinação que proporciona a orientação para o mercado, sendo elas:

1. Cultura orientada para fora: busca-se crenças, valores e comportamentos voltados para o cliente, onde há uma busca contínua de novidades para manter a continuidade da vantagem. O papel da cultura é tornar a orientação para o mercado uma concepção dentro da organização (p.21), ou seja, insistir que a empresa esteja acima da concorrência e os clientes em primeiro lugar. Assim a qualidade do serviço e a fidelização dos clientes geram aperfeiçoamento. E essas quatro posturas da empresa tornam-se a essência do serviço oferecido. Estar próximo do cliente representa a atitude de conhecer os detalhes das experiências e dos problemas de cada um deles, ouvindo-os para aprender, e, entendendo assim, que os clientes são o principal ativo das empresas (p.55). Abaixo veremos quando a empresa é orientada para o Mercado a partir das características da cultura:

Tabela 1: Características entre Empresas Orientadas para o Mercado e Orientadas em Si mesma

Orientada para o Mercado	Orientada em Si mesma
<ul style="list-style-type: none"> • Decisões da empresa começam com os clientes e com as oportunidades em obter vantagem • Qualidade definida pelos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Vende-se a quem comprar • Qualidade adequada aos padrões internos
<ul style="list-style-type: none"> • As melhores ideias nascem do relacionamento com os clientes • Os funcionários são defensores dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Não se sabe o que os clientes querem • Relações dos clientes são problemas do setor de marketing
<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento dos clientes é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valores. • A fidelidade dos clientes é vital para a lucratividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Os dados dos clientes são mecanismos de controle e os distribuidores são dutos • O que importa são novas contas
<ul style="list-style-type: none"> • Aprenda com os erros • A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Evite erros • A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação
<ul style="list-style-type: none"> • A concorrência é saudável • Os comportamentos dos concorrentes podem ser previstos e influenciados 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se viver com os concorrentes • Concorrentes são imprevisíveis
<ul style="list-style-type: none"> • Sabemos mais que os concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Se a concorrência faz, deve ser bom

Fonte: Day, 2001, p. 54

2. Aptidões específicas: são ferramentas existentes para sentir o mercado por meio do relacionamento com os clientes. Ou seja, a orientação para o mercado deve permitir relações estreitas com os clientes importantes, com objetivo de compreendê-los. Esse conhecimento, somado à visão estratégica da empresa, habilita a adequação e a mudança da organização. As aptidões são construídas em quatro dimensões distintas: a primeira corresponde ao “conhecimento e qualificações” que proporcionam a proximidade com os treinamentos e experiências dos funcionários. Já a segunda é chamada de “sistemas técnicos” e interliga banco de dados, procedimentos formais e de rotinas - que são utilizados em problemas na empresa. A terceira dimensão é denominada “sistemas gerenciais” e, a quarta e última é conhecida como “valores e normas”, ambas definem, interpretam e unificam as aptidões.

As aptidões possibilitam a execução dos procedimentos necessários na cadeia de comercialização do serviço e precisam ser melhoradas para que sustentem sua posição no mercado. Assim, devem buscar um conjunto integrado de qualificações, tecnologia e conhecimento complementar, que habilitem a equipe a executar processos melhores do que os da concorrência (p. 70). Observe no quadro 2 questões necessárias na empresa para continuidade da vantagem competitiva:

Quadro 2: Teste Empresarial da Vantagem Competitiva

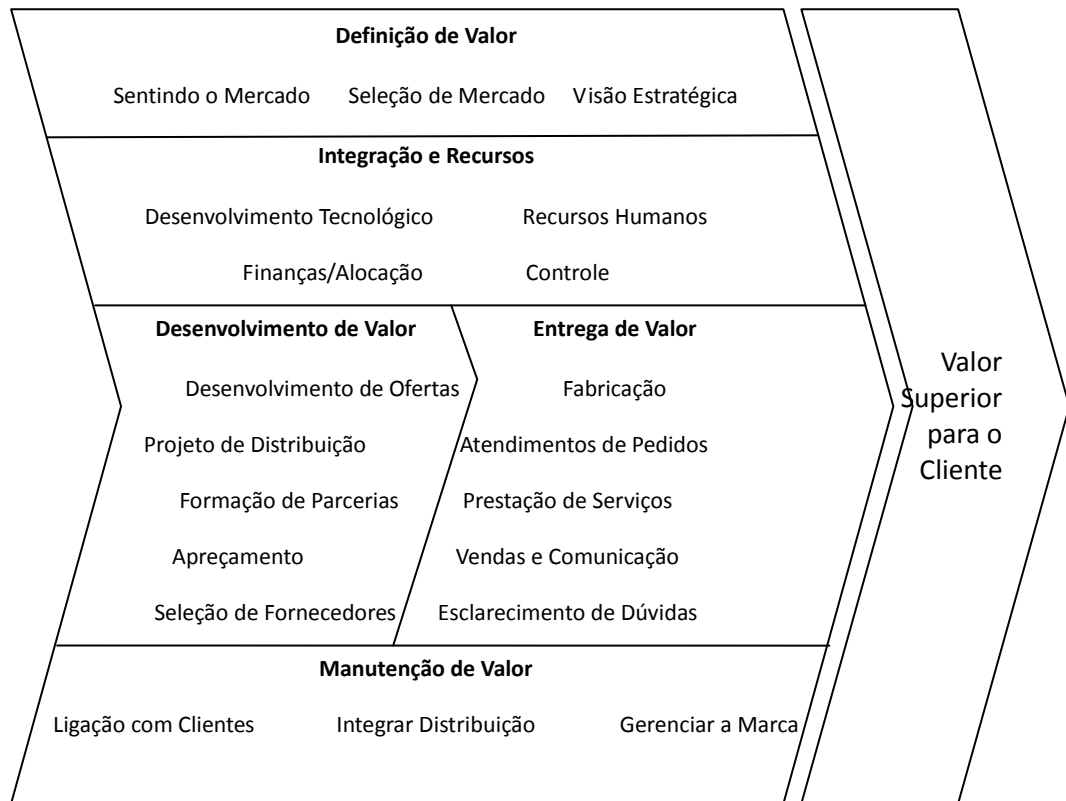
1. É importante para o Cliente?	Contribuir de maneira diferenciada para vantagem competitiva, escolher as aptidões em que prefere competir.
2. Somos realmente melhores?	Para que a aptidão seja a estratégia da empresa deverá ser comprovadamente melhor que os concorrentes, evitar a escolha de aptidões sem verificar sua superioridade.
3. Por quanto tempo a superioridade será sustentada?	Desenvolver aptidões em que a concorrência não poderá igualar, conquistar tecnologia e conhecimento próprio como ferramenta a criar barreiras à imitação.
4. O que será necessário no futuro?	Quais capacidades serão necessárias para que a empresa vença no futuro, buscando um equilíbrio entre aptidões difíceis e importantes, especialmente na tecnologia e no modelo de negócios inovadores.

Fonte: adaptado pelo autor de Day, 2001

Essas perguntas são válidas para questionar a empresa sobre a relevância das aptidões diferenciadas, e gerir os processos de definição do valor e das estratégias. Day (2001) levanta 20 processos essenciais e outros 120 subprocessos agrupados em cinco tópicos distintos (figura 1).

Os processos produzem assim, critérios que conseqüentemente tornam-se superiores para o mercado, constituindo então, aptidões diferenciadas. As empresas passam a ser capacitadas às necessidades dos clientes, prevendo as ações dos concorrentes e interpretando os relacionamentos com os clientes, distribuidores e fornecedores.

Figura 1: Uma Perspectiva de Entrega de Valor



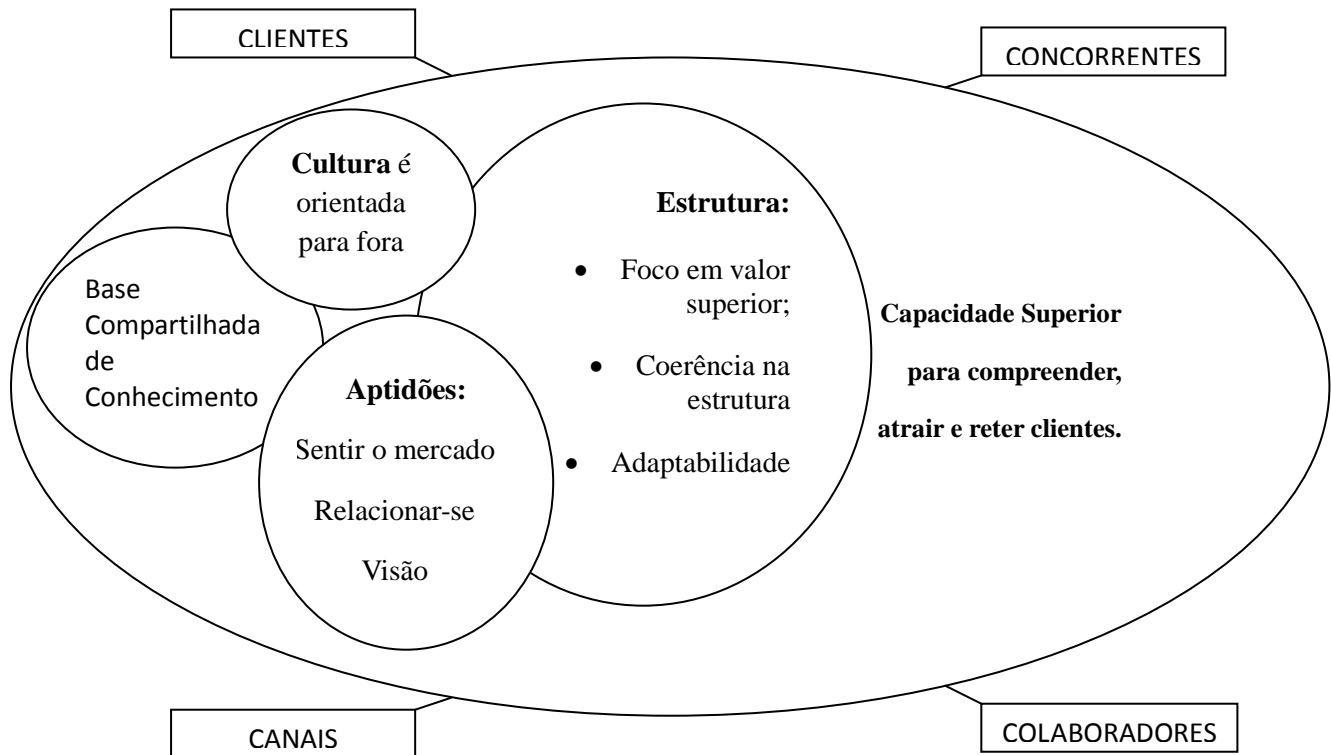
Fonte: Day (2001)

O resultado está na satisfação e lealdade dos clientes, assim como na autonomia dos funcionários e aprovação da gerência. A empresa orientada para o mercado entende a perspectiva de entrega de valor como um processo de interação entre as partes.

3. **Estrutura:** proporciona que toda a organização esteja apta às mudanças dos clientes e do mercado. Incluindo suporte, controle, medidas e políticas de recursos humanos (p.20). A estrutura da empresa deve ter relacionamento estreito com a sua cultura, aptidões e processos (p.24), dessa forma, a empresa estará apta a sentir o mercado. As empresas que possuem estrutura para o mercado caracterizam-se de 03 formas: foco estratégico (a empresa está apta, orquestrada e conectada a oferecer valor ao cliente (p.25)); coerência de fatores (é quando a cultura, aptidões e estruturas se complementam mutuamente); flexibilidade (a estrutura deve possuir capacidade de adaptação, pois os mercados mudam).

A figura 2 esboça a interação dos três elementos primordiais para que ocorra a orientação para o mercado.

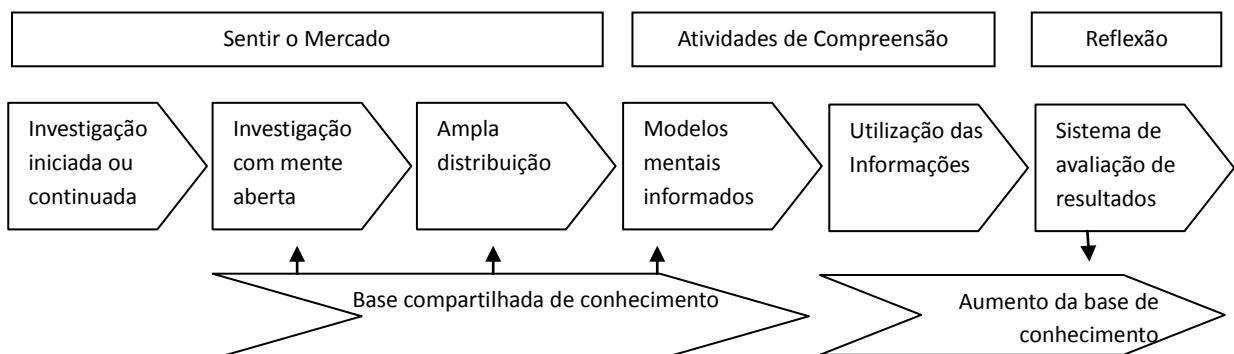
Figura 2: Os Elementos de uma Orientação para o Mercado



Fonte: Day, 2001, p.20

A figura 3 apresenta seis passos que torna bem-sucedido o processo de mudança na empresa para sentir o mercado. Antecipando a percepção de oportunidades, detectando possíveis ameaças da concorrência e reagindo com precisão ao mercado.

Figura 3: Processos Orientados para o Mercado



Fonte: Day, 2001, p. 91

Pode-se resumir o processo de orientação ao mercado em: criar na empresa um espírito de pesquisa, observar os concorrentes com proximidade, ouvir funcionários que atendem o consumidor, buscar necessidades latentes, conquistar o mercado periférico e inovar continuamente (DAY, 2001).

2.2 Inteligência Competitiva

A influência da IC nas empresas nasceu da Inteligência praticada no meio militar e político, apesar de serem distintas em seus métodos e princípios. O início da utilização dessa ferramenta no ambiente corporativo deu-se em 1960 de maneira informal, apenas para coleta de dados. Em meados de 1980 as informações tornaram-se base de análise estratégica e competitiva das empresas e a partir de 1990 a IC destacou-se com uma estrutura capaz de influenciar os setores de marketing, planejamento e estratégia das firmas, tornando-se uma ferramenta habilitada à competitividade (PRESCOTT, MILLER, 2002; RODRIGUES, TOLEDO, 2006).

Desde a adaptação da inteligência militar no meio competitivo, diversos termos têm sido utilizados, como: inteligência de mercado, inteligência em marketing, inteligência em negócios, inteligência estratégica, inteligência empresarial, entre outros. Davenport, Marchand e Dickson (2004) entendem que a principal diferença está entre IC e Inteligência Empresarial, pois a primeira prioriza a concorrência enquanto a segunda lida com o ambiente geral da empresa. Outra linha de pensamento como Starec, Gomes e Bezerra (2006), afirma que os termos ainda são confusos, sem uma definição clara para cada um. Assim, para esse referencial teórico será utilizado apenas o termo Inteligência Competitiva.

Desde 1987 a inteligência vem sendo estudada nas organizações com a percepção de que as empresas podem aprender, atuar, buscar soluções, se adequar aos desafios e interagir com o ambiente (PRESTES et al. 2012). Muitos autores colaboraram para o conceito de Inteligência Competitiva utilizada nos dias atuais, entendida de forma bastante uníssona como sendo a coleta, a análise e a utilização de informações obtidas eticamente que dizem respeito à competitividade e o comportamento do consumidor (RODRIGUES; RICCARDI, 2007; PRESCOTT; MILLER, 2002). Outros autores possuem definições mais específicas como Canongia et al. (2004) que definem IC como correlações e interpretações de grande quantidade de informações, de fontes diferentes, formais ou informais, internas ou externas.

Kotler (2000) definiu a Inteligência Competitiva aliada ao marketing como sendo um “conjunto de procedimentos e fontes utilizado pelas empresas para obter informações diárias sobre o ambiente de marketing”. Para Damázio e Gonçalves (2003) parece natural que haja o monitoramento de informações do mercado, uma vez que o marketing é uma disciplina que estuda a relação entre o mercado e a empresa, porém, os autores destacam que as informações em si não são suficientes para o monitoramento. Assim, deve-se haver especial cuidado com a análise das mesmas, para que se possa reverter-las em benefícios: daí o nome “inteligência”.

Para Barbieri (2011), a IC é um processo de conhecimento da concorrência, dos clientes e fatores que interfiram nesta disputa de mercado. Contemplando, inclusive, as ameaças e as oportunidades. Para Fuld (2007) a IC é a busca pela informação correta de competitividade e, a habilidade de enxergar as alterações de mercado. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) são informações coletadas para entender e prever melhor os objetivos, estratégias, premissas e capacitações dos concorrentes. Já Starec, Gomes e Bezerra (2006) definem a IC como o monitoramento ambiental - com coleta, análise organizada e sistemática de informações de interesse do planejamento estratégico. Para Gomes e Braga (2004), a IC representa o processo de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação adquirida de maneira ética; apta a auxiliar o processo decisório e estratégico da empresa. Para Joia (2007) a IC é a busca da informação transparente com vistas a incrementar os negócios da empresa, auxiliando de forma clara nas decisões e externando seu potencial aos concorrentes.

Nesse contexto de definição da IC, torna-se importante entender a distinção entre dado, informação e inteligência. Para Gomes e Braga (2004), o termo “dado” corresponde ao volume de publicação existente sobre determinado assunto; o termo “informação” corresponde à organização dos dados de modo que agregue conhecimento aos especialistas; e “inteligência” é exatamente o grau de informação que possibilita a empresa tomar uma decisão que impacte a organização.

Prescott e Miller (2002) demonstram que a IC apoia e influencia principalmente o setor de marketing das empresas em um papel exclusivo de orientação, por meio das necessidades, dos negócios da instituição. Após o foco escolhido, a estrutura empresarial deve se esforçar para implementar a estratégia.

O objetivo da Inteligência é orientar as estratégias empresariais. E pode ser entendida como um sistema de entrada, de processamento e saída. Planejando o marketing, processando ações e controlando o mercado e seus concorrentes (DAMÁZIO e GONÇALVES, 2003). A IC permite também obter sinais fracos do mercado, ou seja, informações que prevejam um

futuro distante, com pequenas ou remotas mudanças. Essas informações fracas possuem uma característica antecipadora, indicando pistas acerca de acontecimentos futuros, ainda que no momento, não sejam importantes (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2007).

Os autores Gomes e Braga (2004, p. 41 e 47) afirmam também que outro objetivo da IC é antecipar-se às mudanças do ambiente. Perceber e assim, tentar antecipar-se aos concorrentes, monitorando o ambiente regulatório e legislativo, e, descobrindo novos concorrentes, novos negócios. Além de aumentar a qualidade do serviço, é preciso perceber possíveis alianças estratégicas e detectar inovação.

As etapas que compõem o chamado “sistema de inteligência competitiva” são: identificação da necessidade da informação, coleta das informações, análise das informações, disseminação e avaliação. Com estas informações analisadas é possível desenvolver *insights* e vantagem competitiva (FULD, 2007). A IC deve ser periódica e composta por três vertentes principais: ações táticas, percepções de alerta e conhecimento/aprendizagem de atores-chaves. Dessa forma, o conhecimento e o reconhecimento do ambiente do negócio da empresa buscam o melhor desempenho possível (PRESCOTT e MILLER, 2002). Nessa etapa é crucial que nasça a inteligência, ou seja, a inserção de informações confiáveis e completas, que proporcionem significado para a correta tomada de decisão.

Para auxiliar a empresa na tomada desta decisão, a teoria utiliza-se de métodos tradicionais de análise (GOMES e BRAGA, 2004):

1. Modelo das Cinco Forças de Porter: análise do ambiente competitivo que busca informações dos concorrentes (entrantes potenciais, produtos substitutos, poder dos clientes, poder dos fornecedores e rivalidade entre os competidores).
2. Fatores Críticos de Sucesso: análise que busca avaliar a atratividade da indústria e a força do negócio.
3. SWOT: análise da capacidade interna e externa da empresa e sua posição em relação à concorrência.
4. Benchmarking: análise de desempenho das habilidades de um grupo entre si (comparação).
5. Cenários: análise de tendência (previsão).
6. Análise de setor: busca identificar vantagens dos setores.
7. Análise de Grupos Estratégicos: busca estudar grupos de concorrentes para competitividade.

8. Cadeia de Valor: análise que busca identificar vantagens econômicas que podem ser agregadas às vantagens competitivas.
9. Perfil do Concorrente: análise do quadro de força e fraquezas dos concorrentes.
10. Análise dos Stakeholders: busca líderes de opinião e influenciadores de tomada de decisão no mercado.
11. Análise Comparativa: busca examinar vantagens específicas dos concorrentes.
12. Conhecimento Próprio: análise a partir do bom senso e conhecimento de especialistas.

Através da IC a empresa captura *insights* capazes de criar vantagem competitiva, inovação e aumentar a qualidade nas decisões estratégicas para competir com o máximo de igualdade diante dos concorrentes mais fortes e o máximo de diferenciação diante dos concorrentes menores (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Para Porter (1986), a análise da concorrência deve permitir à empresa prever as condições futuras de mercado, por isso a necessidade de um Sistema de Inteligência com coleta de informações, compilação, catalogação, análise, comunicação ao estrategista e observação da concorrência para elaboração da estratégia.

Abordar a IC é ter uma preocupação contínua de aprimoramento na qualidade do serviço e inovação (JÚNIOR, CORMIER, 2000). Os autores expõem opiniões que afirmam que a inteligência competitiva monitora as necessidades dos clientes, procurando atender a maior parte possível de tais necessidades.

2.3 Gestão da Inovação

A inovação pode ser definida de maneira inicial como uma novidade que agregue valor ou potencialize riqueza. Nesse universo, está toda forma de expressão do “novo”: novo produto, novo processo, nova prática, nova tecnologia. Porém, outras expressões também indicam inovação, como adaptações e pequenas mudanças. O que importa é que por meio da inovação haja lucro (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005).

Para Tigre (2006), a inovação é definida como aplicabilidade da invenção, onde o termo invenção, é definido pelo mesmo autor como criação de um processo, técnica ou produto. Já para Baêta (1999) a inovação é a chave das organizações na competitividade, e

ainda, para Porter (1999), a competitividade depende da capacidade de inovar e melhorar a conquista de vantagens diante da concorrência.

Para os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2005), a inovação está sustentada por algumas vertentes que a tornam um processo. Deve-se ter conhecimento científico, tecnológico ou empírico do assunto, e esse conhecimento precisa convergir em informação coerente e organizada para proporcionar a criatividade, e assim, inovar. Desse processo é que nasce o termo “gestão”, ou seja, a Gestão da Inovação é processo planejado, alocado, organizado e coordenado, que pode alcançar resultados inovadores.

De uma forma direta, o processo de gestão da inovação retira do ambiente competitivo informações para gerir seus conhecimentos tecnológicos, e liga com a criatividade, desenvolvendo soluções para ampliar seu mercado de maneira lucrativa. A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito.

Tigre (2006) apresenta as fontes de inovação para as empresas. As fontes Internas preocupam com pequenas melhorias, por meio de programas organizacionais de qualidade e recursos humanos. As fontes Externas buscam grandes melhorias por meio de revistas especializadas, consultorias, produtos e tecnologias. A junção das fontes interna e externa, proporciona à empresa desenvolver uma capacidade produtiva inovadora, para alcançar o desenvolvimento de vantagem competitiva.

No quadro 3 há relação entre inovação e vantagem competitiva:

Quadro 3: Vantagens Estratégicas da Inovação

Mecanismo	Vantagem Competitiva
Novo Produto	Oferecer algo que nenhuma outra empresa consegue.
Novo Processo	Oferecer na forma que nenhuma outra empresa consegue: mais rápido, barato e personalizado.
Complexidade	Oferecer algo que o mercado não tem capacidade de dominar.
Proteção Legal de Propriedade Intelectual	Oferecer algo que necessite de pagamento de licença e taxa.
Ampliação dos Fatores Competitivos	Oferecer nova forma de concorrência: do preço para qualidade, de qualidade para variedade, etc.
Tempo/Oportunidade	Oferecer primeiro que a concorrência / ser o segundo a entrar no mercado.
Desenvolvimento de Plataforma	Oferecer o produto principal de outras variações e gerações.
Reestruturar as Regras	Oferecer produto ou serviço que se torne conceito.
Reconfigurar o Processo	Recriar a forma dentro do processo
Transferência de Contextos	Recombinar elementos já conhecidos

Fonte: TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005, p. 28 e 29

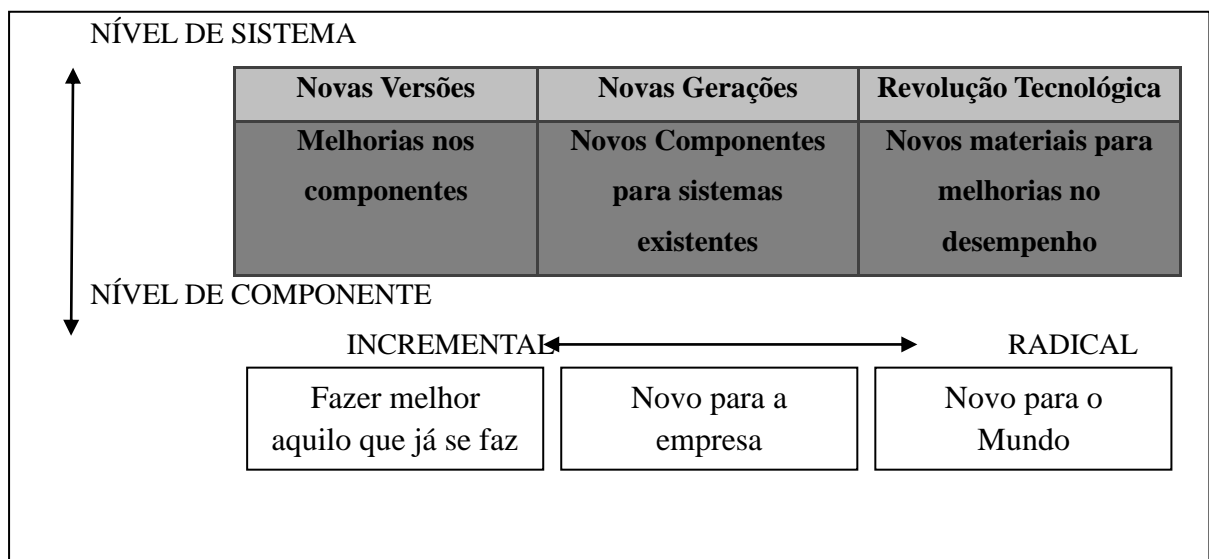
Os autores afirmam que a inovação depende da capacidade humana de refazer as coisas e obter vantagem estratégica, levando em conta a forte ligação entre o desempenho mercadológico e a criação de novos produtos. Conforme os anos passam, os produtos e serviços tornam-se obsoletos em sua forma de ser e capacidade de suprir necessidades das novas gerações; por isso, inovar tornou-se uma ordem nas grandes empresas diante dos concorrentes.

A primeira dimensão da Inovação é em relação aos 4 P's (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005):

1. Inovação de Produto: alteração nos produtos e serviços oferecidos pela empresa.
2. Inovação de Processo: alteração na forma que os produtos e serviços são criados e entregues aos clientes.
3. Inovação de Posição: alteração em que são utilizados os produtos e serviços.
4. Inovação de Paradigma: alteração do modelo que orienta a empresa no que produz.

A segunda dimensão da Inovação, Inovação de Processo, está em relação ao grau, observe a figura 4:

Figura 4: Dimensões da Inovação



Fonte: TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005

O grau da inovação apresenta desde uma mudança simples que transforma como usamos ou vemos os produtos e serviços, até algo extremamente novo que muda a base da sociedade. Quando se une a primeira dimensão com a segunda, nasce o chamado “Espaço da Inovação”.

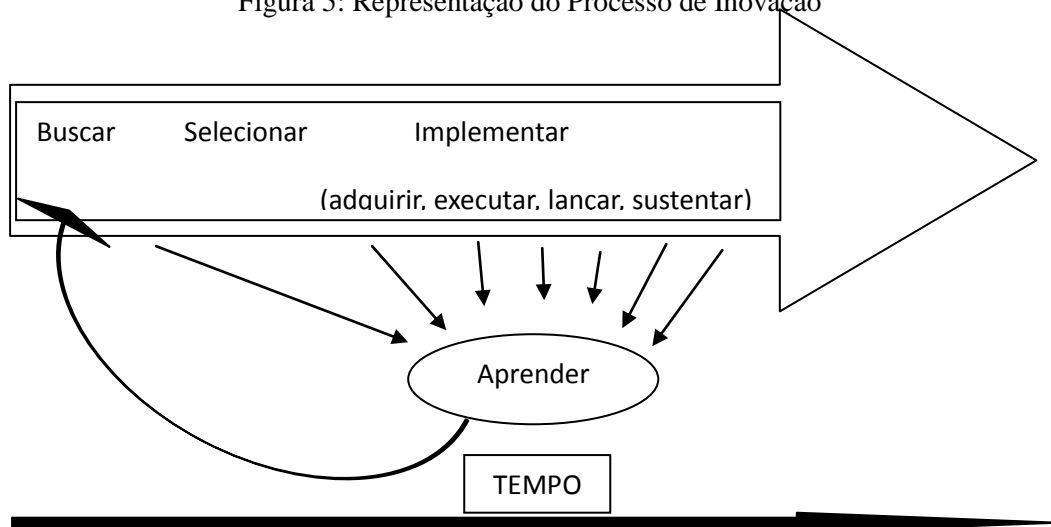
Para Tidd, Bessant e Pavitt (2005) a inovação não é fácil, mas é imprescindível. Inovar está intimamente ligado à globalização, à sociedade virtual, à busca pela sustentabilidade e à proximidade empresarial. Tigre (2006) constitui a inovação tecnológica como o fator de maior importância na competitividade internacional.

Há duas formas de gerar inovação: a maneira incremental e a maneira descontinuada. Inovação Incremental é uma inovação de processo, ou seja, de ganhos cumulativos de otimização e eficiência (eliminação de ruídos no sistema). Esse processo é baseado no conhecimento e em novas combinações de diferentes possibilidades, para melhorar aquilo que vem sendo feito (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005). Inovação Descontinuada: é uma inovação totalmente inédita. Pois a sociedade caminha para mudanças e isso faz com que nasçam novas necessidades e demandas (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005).

A inovação, seja ela incremental ou descontinuada, passa por um processo comum de procura, seleção e implementação (aquisição, execução, lançamento, sustentabilidade e aprendizagem). Atente adiante à figura 5:

1. Procura: análise do cenário interno e externo da empresa no qual se procuram por sinais de ameaça e oportunidade para mudança.
2. Seleção: escolhe dentre os sinais de ameaça e oportunidade a melhor possibilidade na visão estratégica da empresa.
3. Implementação: transformar o conhecimento em ideia prática de mercado.
 - 3.1 Aquisição: gerar conhecimento para a inovação;
 - 3.2 Execução: elaborar o projeto nas condições da capacidade da empresa;
 - 3.3 Lançamento: colocação da inovação no mercado e seu futuro gerenciamento;
 - 3.4 Sustentabilidade: iniciar processo de revisão da inovação com objetivo de se reinventar;
 - 3.5 Aprendizagem: buscar conhecimento que possa gerar o ciclo de gestão de inovação;

Figura 5: Representação do Processo de Inovação



Fonte: TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2005), a gestão da inovação compreende a capacidade de transformar incertezas em conhecimento. E transformar esse conhecimento em algo criativo e lucrativo. É importante ressaltar que não há uma única receita de sucesso, pelo contrário, a gestão está em tentar diminuir as incertezas envolvidas. Apesar desse contexto os autores declaram ser possível encontrar um padrão básico de sucesso. Para tanto, é necessário criar um padrão dentro da empresa que favoreça as condições de soluções eficazes.

Os históricos de sucessos nas inovações mostram que dois fatores são básicos, o primeiro na área técnica (máquinas e equipamentos, recursos humanos, conhecimento e dinheiro), e o segundo como a competência em gerenciá-los na organização. De forma que se encontre um padrão capaz de habilitar a empresa na experiência de repetição e reflexão para melhoria no serviço.

Por meio da Gestão da Inovação deve-se buscar desenvolver na empresa as competências de aprendizagem em todo o corpo funcional para planejamento, gerenciamento e avaliações das necessidades do consumidor. Tornando o consumidor um aliado à inovação da empresa (BESSANT e TIDD, 2009; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005).

Mas é importante ressaltar que muitas vezes ocorre a inovação descontinuada na empresa, e para isso, também é importante fazer a gestão. A tabela 2 apresenta os diferentes tipos de gestão para a inovação incremental e a inovação descontinuada.

Tabela 2: Diferentes arquétipos de gerenciamento de inovação

	Tipo 1 – Condição Incremental	Tipo 2 – Condição Descontinuada
Esquema Interpretativo: como a empresa vê e sente o mundo	As regras do jogo são conhecidas de todos, inclusive concorrentes. Busca-se espaço na inovação através dos ambientes específicos e tecnologias.	Não há regras claras, necessita-se de tolerância devido às várias possibilidades. O espaço de inovação define-se num ambiente aberto e de experimentos; a investigação e o aprendizado são essenciais.
Tomada de decisão estratégica	Gerenciamento de risco controlado, respondendo às perguntas: A proposta atende as direções estratégicas da empresa? A empresa possui competência para isso?	Há elevado risco, decisões rápidas e fáceis nos processos da empresa. A aprendizagem é tema dominante e o risco é gerenciado por comprometimento. A empresa vive uma fase empreendedora.
Rotinas operacionais	A rotina e estrutura são monitoradas e revisadas em cada etapa, utilizam-se trajetórias, ferramentas e técnicas definidas. O espaço a ser explorado é conhecido e a inovação acontece por meio da construção de redes e clientes; o relacionamento é profundo e próximo.	Rotinas operacionais abertas com base na gestão de emergência. O projeto é implementado com revisão da estratégia e experimentação paralela. Busca-se por sinais fracos de advertência e tendências. O relacionamento é frágil.

Fonte: TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005

Para a inovação bancária é necessário que a instituição possua três capacidades: invenção, fabricação e entrega. Ou seja, o tripé da empresa precisa estar equilibrado sobre uma força de desenvolvimento de produtos, além da habilidade de fabricação dos produtos desenvolvidos e de infraestrutura mundial de distribuição do novo serviço, bem como do marketing (PRAHALAD, HAMEL, 2005).

O importante é fazer da inovação um processo contínuo, gerenciado e induzido. A empresa inovadora melhora a produtividade e a utilização dos recursos, e conseqüentemente, é provável que esta empresa cresça e se destaque da concorrência (BASTOS, FELDMANN E FOUTO, 2014).

A caracterização da inovação consiste na criação de produtos, serviços e solução de problemas. Quando o foco da inovação é voltado para o cliente, tenta-se descobrir necessidades ainda não identificadas pelos próprios consumidores, com o intuito de aprofundar a relação com as pessoas. Assim, novos direcionamentos poderão capturar valor e criar novas sistemáticas, promovendo novos processos e novas interações - com ganho de eficiência e produtividade (SCHERER, CARLOMAGNO, 2009).

O sucesso da inovação depende de dois fatores principais: o primeiro são os recursos (pessoas, equipamentos, conhecimento, dinheiro, entre outros) e o segundo é a capacidade de gerenciá-los. Para isso, a empresa, deve ser capaz de gerar ideias novas continuamente,

selecionando as melhores e implementando-as. O segredo da inovação está em organizar diferentes peças de um grande quebra-cabeça, equilibrando a criatividade, com a disciplina de fazer com que as coisas aconteçam (BESSANT e TIDD, 2009).

2.4 Marketing de Relacionamento

Assim como houve a evolução histórica e econômica da sociedade, o marketing evoluiu juntamente com cada transformação. Essas evoluções são conhecidas como as escolas do marketing (SHETH, GARDNER e GARRET, 1988):

Quadro 4: As 12 Escolas do Pensamento de Marketing

Escolas não-interativas e econômicas	
1. <u>Escola de Commodity</u>	Concentrou-se nas características físicas dos produtos e os hábitos de compra.
2. <u>Escola Funcional</u>	Interesse pelo processo de marketing e tentativas de definir suas funções.
3. <u>Escola Regional</u>	Preocupação com a localização dos agentes de marketing e o fluxo de materiais entre regiões diferentes.
Escolas Interativas e Econômicas	
4. <u>Escola Institucional</u>	Estudou a estrutura e o sistema de canais de produção e distribuição.
5. <u>Escola Funcionalista</u>	Estudou o processo de troca e heterogeneidade da oferta e demanda.
6. <u>Escola Gerencial</u>	Analisou o conceito do próprio marketing: gestão do mix de marketing, ciclo de vida do produto e segmentação de mercado.
Escolas não-interativas e não-econômicas	
7. <u>Escola do Comportamento</u>	Utilizou conceitos da psicologia e sociologia aplicada na perspectiva do consumidor.
8. <u>Escola Macromarketing</u>	Deu atenção aos aspectos ambientais e sociais
9. <u>Escola Ativista</u>	Focou na responsabilidade social: segurança do produto, satisfação/ insatisfação.
Escolas Interativas e não-econômicas	
10. <u>Escola Dinâmica Organizacional</u>	Estudou o comportamento inter-organizacional: poder, conflito e controle nas instituições do marketing.
11. <u>Escola de Sistemas</u>	Tomou por base que a pesquisa e a teoria do marketing devem ser consideradas numa única perspectiva.
12. <u>Escolas das Trocas Sociais</u>	Expansão dos limites do marketing para além da área econômica, considerando entidades não-econômicas.

Fonte: adaptado pelo autor de SHETH, GARDNER e GARRET, 1988

Os autores em questão, concluíram que a disciplina do marketing está cada vez mais associada à percepção e ao conhecimento dos consumidores. Desta forma, o marketing tem gradualmente exercido uma função social, com versatilidade e vitalidade, saindo da estrutura tradicional dos negócios.

Após os autores Sheth, Gardner e Garret (1988) afirmarem que o marketing caminha para o conhecimento dos consumidores, Gordon (1998) caracterizou o marketing com visão para o mercado, sendo que: a década de 60 teve o foco na diversificação dos produtos, ou seja, a empresa possuía vários produtos para vários mercados e alcançava equilíbrio no negócio. Destacou-se os conglomerados com compra de empresas que possuíam bons posicionamentos. O crescimento da empresa estava ligado diretamente ao crescimento do mercado consumidor.

A década de 70 inverteu a posição das empresas em relação a década de 60; passava então a haver concentração no negócio básico da empresa, com a busca pelo aumento de participação no mercado. Essa característica está ligada à crise do Petróleo ocorrida nessa época. Nos anos 80 os segmentos refinados foram os responsáveis pelo crescimento, caracterizado pela tentativa de inovação tanto dos produtos quanto da distribuição. Buscando assim, desenvolver características como produtos mais finos, mais resistentes e de melhor adaptação. A década de 90 foi o auge da reengenharia dos processos, com foco nas regras e normas para produção padrão. A partir do ano 2000, o gerenciamento do relacionamento com clientes na abordagem empresarial por meio do CRM (SWIFT, 2001) proporcionou o ambiente atual no mercado: através de concorrência, valor e inovação.

Nesse ambiente de conhecimento do cliente, Gummesson (2010) afirma que o marketing de relacionamento é a lógica de conexão da prestação de serviços com a proposição de valor. Percebendo o cliente como cocriador do negócio da empresa. Assim, a rede de relacionamento é integrada à gestão da organização numa posição de ganha-ganha de longo prazo. O marketing de relacionamento (MR) representa uma mudança de paradigma no marketing, assim como apresentado no quadro nº 3.

Em 2014, o MR, completou vinte e dois anos de estudo na acadêmica brasileira. Contudo, na academia norte americana, o tema completou trinta e um anos de pesquisa. O primeiro autor a publicar sobre o assunto foi Berry em 1983, definindo o tema como atrair, manter e valorizar as relações com clientes (FARIA et al. 2014).

Segundo os autores, os principais fatores que levaram ao estudo aprofundado do tema foi o aumento da competitividade, seguido de mudanças das necessidades da sociedade moderna com o desenvolvimento das tecnologias de informação. Em uma pesquisa sobre o

histórico do tema no Brasil, foram examinadas as principais palavras dos artigos nacionais publicados entre 1992 e 2012, que foram divididos em dois momentos: os primeiros doze anos e os últimos oito anos. Foi então possível vislumbrar a trilha do conhecimento no assunto, seu amadurecimento e sua abordagem na atualidade. Os dados mostraram que nos primeiros doze anos a incidência de palavras sobre o tema foram de: 28% em marketing de relacionamento, 21% relacionamento, 18% trocas relacionais, 15% confiança e comprometimento, 9% gestão, 6% estratégias de relacionamento e 3% práticas relacionais. Já nos últimos oito anos a incidência de termos do assunto nas publicações foram de: 24% satisfação/ lealdade/ confiança, 20% relacionamento, 17% qualidade percebida no relacionamento, 13% marketing de relacionamento, 9% fidelização/ retenção, 9% trocas sociais/ relacionais, 8% *customer equity*.

Faria (2014) descobriu, analisando os artigos, que o contexto das pesquisas atuais tem predominância *business-to-consumer*, com foco na satisfação/ lealdade e relacionamento. Percebe-se um amadurecimento da empresa em reter o cliente com vínculos de longo prazo, proporcionando novas experiências com produtos e serviços.

Na linha da teoria do marketing de relacionamento, Gummesson (2010), define MR como sendo interação das redes de relacionamentos. Além disso, ao trazer essa definição, o autor define outros três termos:

“1º) Relacionamentos, necessitam que pelo menos duas partes estejam em contato uma com a outra. 2º) Rede, é um conjunto de relacionamento de muitas partes, que podem se transformar em modelos extremamente complexos. 3º) Interação, contato ativo entre si (GUMMERSON, 2010; p. 22).”

Há ainda, outra definição de MR, Vavra (1993) afirma que: MR é a tentativa de construir relacionamento de longo prazo para o ganha-ganha entre clientes, revendedores e fornecedores, com especial atenção à confiança. Sendo seu objetivo, estabelecer durabilidade relacional empresa-cliente, com foco no crescimento deste relacionamento ano após ano. Bem como a utilização do lucro desse relacionamento na conquista de novos clientes.

Segundo Gummesson (2010), historicamente, com o desenvolvimento em massa dos bens de consumo, o marketing apoiou seu relacionamento na teoria B2B (abordagem empresa-empresa). Caracterizado por relacionamentos baseados em administração, marketing, recursos tangíveis, máquinas e capital intelectual. A percepção do mercado na importância de desenvolver lealdade e proximidade com o cliente transformou as relações numa abordagem B2C (empresa-cliente) e posteriormente em C2C (cliente-cliente); ambas, caracterizadas por

relacionamentos comerciais de colaboração, longevidade, comprometimento, confiança, adaptação e transparência.

A construção desta teoria, teve em meados de 2004, a colaboração de Steve Vargo e Bob Lusch para o que se chamou de “A lógica S-D” (lógica dominante de serviços). O que afetou o MR em seis pontos principais: 1º - bens e serviços passaram a ser tratados simplesmente como serviço (no singular); 2º - o conhecimento passou a ser fundamental na vantagem competitiva; 3º - cliente é o recurso operante mais valioso; 4º - cocriação (colaboração) de valor nas mãos do cliente; 5º - a rede tornou-se aberta, ou seja, qualquer um pode contribuir para melhorias; 6º - coloca o marketing como o processo que facilita troca entre relacionamentos que criam valor recíproco.

Todo o estado da arte do MR culminou no chamado CRM - ferramenta que agrega ao marketing, a tecnologia da informação, para um relacionamento com valores e estratégias entre cliente e fornecedor (GUMMESSON, 2010).

Após as contribuições de Vargo e Lusch, Gummesson elaborou os chamados “30 Rs”, com objetivo de auxiliar o ganha-ganha em longo prazo. Isso foi definido pelo autor como colaboração e criação de valores mútuos, no qual relacionamentos tornam-se participativos, integrando o planejamento dos negócios e o marketing da empresa.

O relacionamento é classificado em duas vertentes principais:

1. Relacionamento de Mercado: caracterizado por aqueles que operam no mercado (concorrentes, clientes, fornecedores). Subdividido em mercado clássico (R1 – R3) e mercados especiais (R4 – R17).
2. Relacionamento de não mercado: atores que geram influência no desenvolvimento dos relacionamentos, subdividido em Megarrelacionamentos (R18 – R23), Nanorrelacionamentos (R24 – R30).

No quadro 5 estão descritos os R’s da teoria de Gummesson que possuem proximidade com o objetivo dessa pesquisa:

Quadro 5: Os relacionamentos do MR

1º Relacionamentos de Mercado	
1.1 - Mercados Clássicos	
R1 – A dupla clássica	Principal relacionamento do mercado: vendedor e comprador. Caracterizado por manter, cuidar e desenvolver o relacionamento. A estratégia é: “venda

	<p>real não é fazer vendas, é fazer clientes”. Se forem bons para os clientes, eles voltarão. Se gostarem, gastarão mais dinheiro. Se gastarem mais dinheiro, os vendedores vão querer tratar melhor. Se tratá-los melhor, eles voltarão (esse é o ciclo desejado).</p> <p>A estratégia está em identificar clientes potenciais e definir como alcançá-los, diferenciá-los por valores e necessidades, estabelecer diálogo, customizar o atendimento ao invés de automatizar e fazer do relacionamento um processo de aprendizagem.</p>
R2 – O trio clássico	<p>A base da economia de mercado: vendedor, cliente e concorrente. Apesar da disputa comercial, deve haver entre as três forças, um equilíbrio para contribuição do MR. Enquanto vendedores e clientes constroem um relacionamento ganha-ganha em longo prazo, vendedores e concorrentes colaboram entre si com o objetivo de apoio mútuo para crescimento do mercado consumidor. Contribuindo com informações legais, regulamentares; criando redes por meio de alianças e desenvolvendo novas tecnologias.</p>
1.2 - Mercados Especiais	
R4 – Relacionamentos por meio de profissionais	<p>Na prática, as estratégias de marketing, se espalham por toda a empresa, em cada setor se caracteriza de forma diferente. Os profissionais da área relacionam se com a empresa para disseminação da estratégia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na administração o foco está na negociação de grandes contratos. • No desenvolvimento de produtos busca entender a necessidade dos clientes e a qualidade dos produtos. • Na produção, relaciona-se com os clientes para cumprir os prazos e atender demandas específicas. • No setor de compras assume-se o papel responsável sobre o equipamento vendido (evitando incidentes que prejudicarão o relacionamento cliente/fornecedor). • Na finança, busca-se solução sem perder a qualidade do serviço. • No serviço externo, busca-se aumentar a vida útil do serviço com diferenciação, exclusividade, competitividade e pós-venda. • No serviço interno, apoiam o setor de marketing nas rotinas administrativas.
R6 – O cliente multifacetado	<p>O cliente e a empresa, são multifacetados, porque duas ou mais redes de relacionamento se encontram. Para o sucesso do relacionamento entre as redes, inclusive com olhar concorrencial, há algumas observações: estabelecer credibilidade, tornar-se competitivo, planejar ações, adaptar-se ao mercado, qualidade na produção e na entrega, pós-venda e avaliação.</p>
R8 – Relacionamentos perto x distante	<p>O relacionamento com o cliente que está perto é caracterizado por ser direto ou indireto; já o relacionamento distante, é caracterizado por ser indireto</p>

	<p>ou impessoal. O objetivo dessas características é o aumento do conhecimento do cliente (perto ou distante), e por isso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para clientes que estão perto a experiência pessoal e o envolvimento são os canais de conhecimento do cliente. • Para clientes que estão distantes o meio intermediário de pesquisa (discussão, observação, participação e reflexão) são os canais de conhecimento do cliente.
<p>R9 – Relacionamento com cliente insatisfeito</p>	<p>Todo cliente insatisfeito tende por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sair: mudam para o concorrente 2. Opinar: reclamam e exigem correções 3. Continuar: permanecem por falta de opção <p>O ideal aqui é a busca pela restauração e fortalecimento do relacionamento, sempre com o olhar de longa duração. Trabalhar com o intuito de gerar confiabilidade e demonstrar generosidade através de atos de correção.</p>
<p>R12 – O e-relacionamento</p>	<p>Caracterizado por ser virtual, o relacionamento eletrônico tem por base a TI. Nesse ambiente o MR ganhou “informação”. Os <i>sites</i> apresentam todas as qualidades dos serviços, além de oferecerem a compra e a venda, proporcionam experiências e contatos sociais. As informações são armazenadas e montam o perfil e a necessidade dos clientes. O mercado on-line é uma complementação do mercado físico.</p>
<p>2º Relacionamentos de não Mercado</p>	
<p>2.1 – Megarrelacionamentos</p>	
<p>R21 – Relacionamento do conhecimento</p>	<p>O conhecimento possui a força de unir ou separar os relacionamentos. Através do conhecimento pode-se conseguir estabilidade ou iniciar mudanças na empresa, como também, pode tornar-se obsoleto.</p> <p>O conhecimento é a porta para iniciar um novo negócio, romper com a empresa ou gerar fusões para novos negócios.</p> <p>As empresas precisam de conhecimento para desenvolver, produzir e comercializar bens e serviços; ele é o responsável pela competitividade.</p> <p>Há três relacionamentos de conhecimento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Processo criador: a empresa cria o conhecimento. 2. Processo produtivo: transforma o conhecimento em valor. 3. Processo representativo: o conhecimento é aplicado no relacionamento com o cliente. <p>O MR no conhecimento integra os indivíduos, grupos, corporações, empresas, universidades, governos e nações. Resume-se na maneira de criar interações e diálogo.</p> <p>Há quatro características no relacionamento de conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianças buscam criação do conhecimento e

aprendizado.

- Relacionamento de conhecimento precisa ser mais próximo do que o relacionamento de concorrência.
- Relacionamento de conhecimento é estabelecido com universidades, consultores, licenciadores, educadores, clientes, fornecedores e departamentos internos.
- Relacionamento de conhecimento é mais geral e por isso possui maior potencial.

2.2 – Nanorrelacionamentos

R24 – Mecanismo do mercado para dentro das empresas

Internamente a empresa necessita ter atividades e objetivos bem definidos. Como: missão, meta, estratégia, sistema de produção, estrutura organizacional, orçamento e controle financeiro.

Aplicar a economia de mercado dentro da empresa significa aumentar a iniciativa empreendedora do negócio. No MR, isso implica em novos relacionamentos internos, respeitando a rotina administrativa da empresa. O equilíbrio no relacionamento entre os setores internos da empresa gera eficiência e inibe a inércia. Essa situação pressupõe que as transações internas (empresas) estão mais organizadas que as transações externas (mercado). O resultado disso é uma empresa competitiva e bem relacionada.

R26 – Orientação à qualidade e ao cliente

As duas orientações: “qualidade e cliente”, são interligadas entre si pelo marketing, uma ferramenta, que busca entender as necessidades dos clientes e ser capaz de ofertar soluções.

A qualidade ao cliente tornou-se parte da tecnologia da empresa, e é uma expressão empresarial que denota modernidade no mercado.

Os caminhos para essas orientações são apoiados na missão, metas, objetivos, estratégias, estrutura organizacional e gestão da empresa. O objetivo é alcançar corretamente as conformidades do processo produtivo e êxito no mercado.

Fonte: adaptado pelo autor de GUMMESSON, 2010

A característica do MR está no diálogo entre as partes envolvidas, possibilitando interação entre os elementos da rede. E nessa interação busca-se trazer qualidade ao cliente inspirando os 30 R's.

Segundo Gummesson (2010), a produção do serviço bancário é uma interação no qual o cliente faz parte do trabalho. Os banqueiros, segundo Vavra (1993), exercem o marketing de relacionamento de maneira limitada diante do cenário atual, as empresas financeiras tentam humanizar os serviços financeiros e exploram cada vez mais as vendas de produtos aos seus clientes. Mas, manter clientes envolve, para o autor, duas visões distintas:

1. Há desejo por parte do cliente de interagir continuamente com a empresa, por isso a organização não deve contentar-se com algo passageiro, mas buscar um “casamento”.
2. Empresas orientadas excessivamente para vendas, consideram o auge do negócio a força do resultado e vão na contramão de um relacionamento progressivo.

A mentalidade do marketing altera-se de “fazer uma venda” para “iniciar um relacionamento” e de “fechar um negócio” para “construir lealdade”. Observe o quadro abaixo que demonstra a perspectiva do vendedor frente à do comprador:

Quadro 6: Perspectivas do Vendedor X Perspectiva do Comprador

Vendedor	Comprador
Negociação de Venda	Novo relacionamento
Transformar oportunidade em dinheiro	Preocupação pela nova venda
Sucesso na venda = busca de novos clientes	Quanta atenção será dedicada após a venda
Cliente é transferido do departamento de vendas para o departamento de produção	Desejo de interação com o departamento de vendas/atendimento

Fonte: VAVRA, 1993

O MR da empresa precisa perceber a distinta visão que cada um dos envolvidos possui da interação do negócio, tendo como fatores a estratégia e a qualidade. O retorno desse relacionamento para todas as partes é tanto o aumento de cliente, quanto margem de lucro e mercado. Como também satisfação, lealdade, duração e valor (GUMMESSON, 2010).

2.5 Internacionalização

Baêta (1999) afirma que a demanda tecnológica, a inovação, os padrões de produção e as novas formas organizacionais requeridas pela atual estrutura econômica, correspondem níveis internacionais desde a década de 1980.

Guedes (2006) apresenta três formas de apoio para a internacionalização das empresas. Sendo: relações governo-governo, relações governo-empresa e relações empresa-empresa. O autor apresenta a relação governo-governo como sendo as políticas públicas e diplomáticas que beneficiam a entrada das empresas e pessoas em outras nações. Aproximação social com outros países para formação de blocos comerciais e alianças estratégicas. As relações governo-empresa tratam de incentivos e facilidades fiscais e contratuais conquistadas para que as empresas possam diminuir a vulnerabilidade diante da concorrência internacional (também conhecida como diplomacia comercial). E por fim, as relações empresa-empresa, buscam

aliança, parcerias e transferências de tecnologias para o fortalecimento das exportações, da capacidade produtiva e da comercialização. Das três vertentes que sustentam a internacionalização das empresas tem-se como principal as estratégias públicas do Governo.

Kotler (2000) apresenta alguns fatores que levam as empresas a internacionalizarem: as empresas multinacionais podem vir a atacar o mercado local em que a empresa doméstica está inserida; o lucro no mercado externo pode superar o mercado interno; necessidade de aumento da quantidade de clientes para alcançar a economia de escala; diminuição da dependência de um único mercado; além de a empresa aproximar a qualidade do serviço doméstico ao padrão internacional.

Para Sarfati (2007), as razões para internacionalização estão ligadas à vantagem tecnológica que alcançará o mercado externo, com incentivos fiscais dos Governos; estratégias anticíclicas existentes no mercado interno; *first mover advantage* (internacionalização rápida - se a empresa possuir uma tecnologia inovadora para ser líder de mercado); ciclo de vida do serviço (ganhar novos espaços quando o serviço alcançou a maturidade no mercado interno); e excesso de produção. Dessa forma, o marketing expressa-se no ambiente internacional como uma ferramenta essencial. Para Sarfati (2007), os negócios internacionais são relações comerciais internacionais ou operações internacionais de investimento em empresas

Para Palácios e Sousa (2004), o marketing internacional possui o objetivo principal de tratar os problemas e oportunidades existentes na comercialização em mercados internacionais.

Em meados de 1970 a economia passou a preocupar-se com a internacionalização das empresas, ainda que desde 1935 ocorressem pesquisas e publicações com o termo “marketing mundial”. O foco nessa nova ordem mundial partiu da duplicação da população no planeta Terra. Assim, houve uma tendência natural caracterizada pelo aumento da produção industrial e do consumo, para o desenvolvimento de novas tecnologias, de integração mundial, diversidade de serviços, de potencialização de alianças internacionais e complexidade nos negócios (PALACIOS e SOUSA, 2004).

O momento mundial vivido pela economia da superpopulação foi aliado aos estímulos empresariais. A tabela 3 compara os estímulos proativos e reativos:

Tabela 3: Estímulos empresariais de Internacionalização

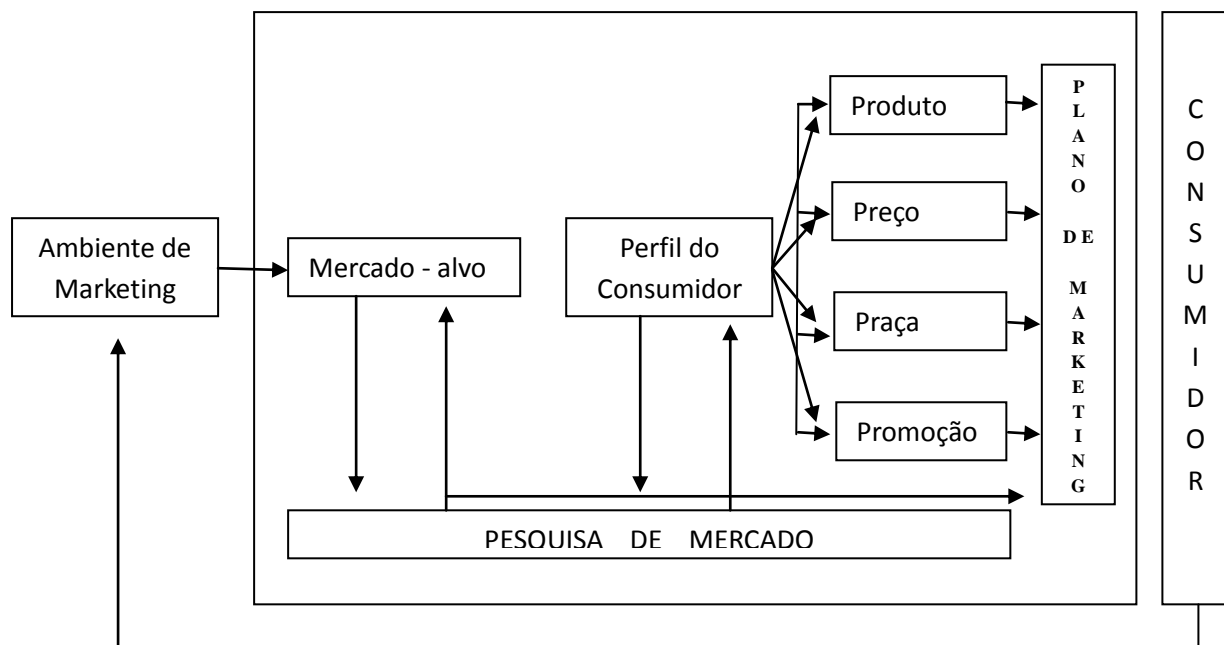
Proativos	Reativos
<ul style="list-style-type: none"> • Lucro • Produto Único • Vantagem Tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão Competitiva • Excesso de Produção • Vendas no Mercado em Queda

- Informação Exclusiva
- Benefícios Fiscais
- Economia de Escala
- Excesso da Capacidade Instalada
- Mercado Interno Saturado
- Proximidade de Clientes e Mercado

Fonte: PALACIOS e SOUSA, 2004, p. 30

Para os autores, o marketing internacional segue as mesmas normas do marketing, ou seja, mantém a ótica da estratégia da empresa. Busca-se então conquistar o consumidor no ambiente externo, acionando os objetivos específicos de internacionalização definidos pela empresa. Palácios e Souza (2004) desenharam o processo do marketing internacional.

Figura 6: Processo de Marketing Internacional



Fonte: PALACIOS e SOUSA, 2004, p. 48

O processo apresentado pelos autores tem o objetivo de auxiliar o planejamento do marketing internacional, essencial para as tomadas de decisão. De modo geral, deve-se desenvolver uma análise contínua na área de interesse da empresa, buscar entender as semelhanças/diferenças dos mercados como busca de oportunidade, e estabelecer um planejamento estratégico internacional.

Análise da situação Interna: caracterizada por ser feita no ambiente interno da empresa, com objetivo de detectar as fraquezas e forças da instituição e, refletir a posição competitiva da empresa (a força que possui), principalmente no que diz respeito ao *mix* de recurso e a capacidade de interligá-los com as necessidades dos clientes.

Análise da situação Externa: busca por conhecimento das ameaças e oportunidades que ocorrem no mercado externo para um diagnóstico situacional; mensurando alguns exemplos como tecnologia, acesso a linhas de crédito, diferenciação no serviço, formas de fabricação e exportação, ciclo de vida do produto no exterior, concorrência, atores de vulnerabilidade, campo de aplicação do serviço e aspectos legais.

Determinação dos Objetivos: dependente de duas condições: a primeira condição é o grau de compromisso da instituição com seus compromissos internacionais, e, a segunda condição é onde se dará mais ou menos importância. Algumas perguntas são importantes: O que queremos? A quem podemos vender? Quando e onde começar? Como organizar, coordenar e sermos eficientes?

O objetivo deve ser esboçado pelo plano de ação/trabalho e confrontado com os riscos em atingi-lo. Observando o tamanho do mercado, a rentabilidade do produto e a previsão de venda em curto e longo prazo.

1. *Investigação dos Mercados Externos:* análise sistemática de informação creditícia, com objetivo de compilar, registrar e proporcionar decisões úteis. A investigação deve acontecer em cinco vertentes: demanda (tamanho do mercado), concorrência (quem é a concorrência, como atua e seus pontos fortes e fracos), ambiente econômico (análise dos índices de riqueza, PIB, inflação, taxas de juros, acesso ao crédito), ambiente legal (restrições legais, obstáculos, política de controle) e ambiente cultural (valores, idioma, religião). No ambiente externo além da investigação tradicional, é necessário estar atento aos novos ambientes mercadológicos, à evolução do mercado, do consumo, da produção e do comércio externo.
2. *Avaliação de Oportunidades:* consiste em encontrar o mercado mais interessante para a empresa, observando as regulamentações comerciais do país (impostos e licenças), o acesso ao mercado (aduana, restrição à matéria, regulamentação sanitária e de segurança), bem como, volume, estrutura e expansão do mercado (tendência, estrutura geográfica, sociocultural), além da concorrência (volume e crescimento, patentes, lacuna na produção, preços praticados, margens comerciais) e estabilidade política (balança comercial, corrupção).

3. *Plano Estratégico Internacional*: desenvolvimento de mercado-alvo, se estabelece o que, a quem, como e quando o fazer. Mensura-se por estratégia global (homogeneização dos consumidores) ou específica do país escolhido, adaptar ou padronizar os produtos, lançamento sequencial (penetração progressiva) ou simultâneo. Todas as fases e decisões devem observar o ciclo de vida do produto.
4. *Estratégia de Entrada*: a entrada em mercados internacionais depende se empresa é etnocêntrica (internacionalização com proximidade cultural), policêntrica (internacionalização em vários países e de diversas formas) ou geocêntrica (internacionalização como uma só transnacional). Os caminhos de entrada são a exportação (envio do serviço no mercado externo), a concessão de licença (sócio estrangeiro que possui o direito de explorar o serviço), a associação com empresas estrangeiras (divisão da propriedade, controle e risco) e o investimento direto (montagem, fabricação e distribuição).
5. *Marketing Mix Internacional*: consiste da configuração do produto (genérico, esperado, aumentado ou potencial), do preço (observar a conversão da moeda, risco assumido, natureza da empresa, meios de produção, sistema de distribuição e condições de pagamentos), da praça (fornecedores, agentes, atacadistas, logística, varejistas) e da promoção (adaptação da comunicação à cultura local, formas inovadoras de levar a mensagem num custo menor, com ética e visão holística) para o mercado internacional em que se pretende atuar. Busca-se aumentar a competitividade com vantagens no serviço, aliando a qualidade do serviço ao grau de diferenciação e inovação.
6. *Avaliação e Controle*: busca-se avaliar os resultados em cada mercado internacional, e também em seu todo. Corrigindo desvios e determinando objetivos globais para cada mercado. Avaliação e controle possuem o papel de questionar se as estratégias adotadas, e conferir se estas estão levando aos objetivos desejados. E ainda, se as previsões são realistas; se a participação no mercado é satisfatória; e se o desempenho alcançado era o esperado.

As relações internacionais de negócios oferecem algumas alternativas para o ingresso no mercado externo. Segundo Kotler (2000) e Sarfati (2007) são:

Exportação Indireta: envio dos produtos aos países por meio de intermediários, que podem ser agentes de exportação, cooperativas ou empresas exportadoras. A vantagem está em ter um

investimento menor no exterior e permitir que o *know-how* e o relacionamento sejam agregados pelos intermediadores.

Exportação Direta: envio dos produtos aos países controlados pela própria empresa, podendo ser por meio de departamento interno de exportação, filial de vendas no exterior, distribuidores exclusivos, ou representante de vendas no estrangeiro. Apesar de o risco aumentar, a vantagem está na maior margem de lucro obtido com a prestação do serviço.

Licenciamento: a empresa nacional concede a uma organização no exterior o uso do processo, marca, patente, segredos comerciais e outras informações com o objetivo de exportar. A desvantagem está em o licenciado obter informações estratégicas a ponto de virar um concorrente; a vantagem está no baixo risco da internacionalização e no aumento da capacidade de inovação.

Joint-ventures: união entre investidores nacionais e internacionais para controle e propriedade de uma nova firma. A desvantagem está em possíveis desacordos nos investimentos, marketing e fabricação; já a vantagem está na agilidade do processo de entrada em outro país.

Investimento Direto: caracterizado pela compra direta de fábrica, total ou parcial (ações). As vantagens estão nos incentivos fiscais dos Governos e no desenvolvimento de relacionamento com clientes e fornecedores.

Bundling: caracteriza-se por vendas em conjunto no mercado externo entre empresas de produtos complementares, ou seja, uma empresa produz uma parte do serviço e outra empresa o conclui.

Os cinco pontos principais do referencial teórico apresentados são interligados para que fundamente à pesquisa proposta nessa dissertação. O tema “Orientação para o Mercado” está diretamente ligado ao tema “Marketing de Relacionamento com o cliente” e “Inteligência Competitiva”, já os temas “Gestão da Inovação” e “Internacionalização” estão embasados nos objetivos. Sendo assim, após esta construção teórica, veremos na seção posterior a descrição da metodologia empregada na proposta desta pesquisa.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A definição de pesquisa é a racionalização sistemática que busca respostas aos problemas, desenvolvida a partir dos conhecimentos já existentes com técnicas específicas para investigação (GIL, 2010).

Ademais, na visão de Vergara (2014), as pesquisas são caracterizadas em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. A pesquisa proposta nessa dissertação é enquadrada na área de Ciências Sociais e denominada quanto aos fins como pesquisa aplicada, onde o intuito é adquirir conhecimento para aplicá-lo numa área específica. E, quanto aos meios, corresponde à pesquisa de campo, por ter como objetivo investigar elementos concretos. Para alcançar os objetivos desse projeto foi realizada pesquisa quali-quantitativa, com amostragem não probabilística, baseada em acessibilidade (GIL, 2008), na qual:

- ✓ A primeira parte: foi marcada por dois momentos distintos, a aplicação do formulário Day (2001), seguido da entrevista em profundidade para proporcionar *insights* e compreensão (MALHOTRA, 1999), caracterizando a etapa qualitativa.
- ✓ A segunda parte: foi aplicado questionário para buscar informações específicas por meio de interrogatórios pelo método *survey* (MALHOTRA, 1999), caracterizando a etapa quantitativa.

O objetivo final de uma pesquisa é explorar as opiniões dos participantes e suas diferentes representações sobre o assunto em questão e, maximizar a oportunidade de compreender posições distintas (BAUER e GASKELL, 2000).

3.2 População e Amostra da Pesquisa

Na primeira etapa, foram entrevistados três gerentes bancários de três Instituições Financeiras em internacionalização, totalizando 09 entrevistas. A função de gerente foi escolhida para essa pesquisa, por estes serem agentes que operacionalizam os vários dos processos do banco junto ao mercado bancário.

Bauer e Gaskell (2000) afirmam que na pesquisa Qualitativa algumas regras são hábeis para a execução de pesquisas qualitativa:

1. Etapas: selecione, analise e selecione outra vez.

2. A variedade de funções depende da variedade de representações.
3. As representações possuem prioridades sobre as categorias.
4. Ampliar as representações significa variedade de considerações nas funções.

Realizou-se um pré-teste com três gerentes bancários na região da Savassi em Belo Horizonte em 30-09-2015 para verificar a proximidade das perguntas com os objetivos da pesquisa, foi verificado que o tempo aproximado para que as entrevistas ocorressem com qualidade seriam de sessenta minutos por gerente. Nessa ocasião de pré-teste todas as três entrevistas foram perdidas, pois os gerentes não finalizaram as respostas pelo longo período de tempo aplicado na entrevista.

Percebeu-se que seria necessário agendar horário após expediente ou em horário de almoço para que as entrevistas ocorressem com tranquilidade. Novo pré-teste foi realizado com dois gerentes na mesma região, com horário agendado em 05-10-2015, a entrevista transcorreu bem e foi possível perceber que os objetivos específicos propostos pelo presente estudo poderiam ser atendidos com as entrevistas.

Na segunda etapa foram enviados 475 questionários aos usuários de serviços bancários, alcançando um retorno de resposta por parte de 65% do total de questionários enviados. Ressalta-se que um pré-teste, com um número menor de clientes, aproximadamente 40, foi realizado para permitir ao pesquisador ajustar o instrumento de coleta, acrescentando ou retirando informações que desviavam dos objetivos propostos para a pesquisa.

A pesquisa quantitativa, conforme contribuição de Gil (2010), envolvem pesquisas de uma parte do universo que possa considerá-lo uma representação do todo, e para isso trabalha-se com uma amostra, ou seja, uma parte pequena que possui características do todo. Para representar uma amplitude infinita da população, com erro aproximado de 5% e confiabilidade de 95%, o autor indica uma pesquisa com 400 pessoas.

O pré-teste dessa etapa aconteceu com 20 pessoas no final de semana dos dias 16-10-2015 a 18-10-2015, essa etapa auxilia na elaboração final dos questionários. Percebeu-se aqui, que as pessoas se confundiam ao ler o termo “Instituição Financeira”. A pergunta: “instituição financeira é o meu banco?”, ocorreu em seis aplicações do questionário. Dessa forma, percebeu-se a necessidade de substituir ao longo do questionário a expressão “Instituição Financeira” pela expressão “Banco”.

Outra percepção alcançada no pré-teste foi em relação com o desconhecimento do significado do termo “vantagem competitiva”, por parte de duas pessoas. Elas alegaram não saber responder à pergunta. Dessa forma, mensurando o nível de importância da pergunta para

os objetivos da dissertação, decidiu-se por suprimir do questionário a pergunta: “Você conhece a vantagem competitiva do seu Banco?”.

Os resultados do pré-teste foram analisados no Microsoft Excel 2013, para melhor visualização das respostas e aferição com os objetivos da pesquisa. Observou-se que o primeiro pré-teste não alcançaria os resultados desejados, por isso, foram acrescentados ao questionário 11 novas perguntas, a saber: Q3 “Tenho experiências gratificantes no relacionamento com meu Banco”, Q12 “O que é importante para mim num banco são as tarifas e os juros, não me importo com tipo de relacionamento oferecido para o cliente”, Q14 “Eu prefiro um modelo de relacionamento virtual com meu Banco”, Q15 “Eu preciso de um relacionamento digital com meu Banco”, Q16 “Eu necessito de um ambiente tecnológico para minhas movimentações bancárias”, Q20 “Gostaria que houvesse um único gerente para toda minha movimentação financeira”, Q21 “O ideal para mim é ter um relacionamento virtual e presencial com meu Banco”, Q22 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de um ambiente digital”, Q23 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco o agendamento prévio do atendimento”, Q24 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a personificação das tarifas bancárias” e Q25 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de escritório de negócios 24h on-line” do anexo 3.

O novo questionário passou pelo pré-teste com outras 20 pessoas nos dias 20-10-2015 e 21-10-2015, dessa vez, não ocasionando dúvidas ou questionamentos por parte dos entrevistados. As respostas foram analisadas no Microsoft Excel 2013 para visualização e aferição das respostas com vistas a atingir os objetivos da dissertação.

3.3 Coleta de Dados

A primeira etapa da entrevista foi caracterizada por dois momentos, sendo o primeiro a aplicação do questionário Day (2001), caracterizado por possuir perguntas já determinadas, que mensurem a orientação para o mercado das empresas. O segundo momento é caracterizado pela pesquisa qualitativa, por meio de entrevista semiestruturada com perguntas determinadas pelo autor dessa dissertação, que foram aplicadas aos entrevistados com possibilidade de observar o participante, e propor uma conversação continuada com intuito de compreensão. Para as perguntas em profundidade foi necessário o entrevistador possuir um tópico guia e, por meio de uma conversação natural, extrair as informações necessárias para a pesquisa; os entrevistados foram incentivados a falarem livremente.

A segunda etapa da pesquisa foi caracterizada por um questionário no modelo *survey* para envio aos usuários de serviços bancários, disponibilizado pela ferramenta *Google Docs*. As perguntas foram respondidas por meio de uma escala Likert com cinco variações, sendo estas: concordo totalmente, concordo, indiferente, discordo e discordo totalmente.

3.4 Instrumento de Pesquisa

Na primeira etapa, o questionário Day (2001) foi apresentado para escolha da alternativa que melhor represente a empresa no mercado. O formulário possui 56 perguntas divididas em cinco partes: Orientação Geral: valores, crenças e comportamentos (11 perguntas); Capacidade de sentir o Mercado (15 perguntas); Capacidade de relacionamento com o Mercado (10 perguntas); Visão Estratégica (10 perguntas) e Sistemática Organizacional (10 perguntas). As perguntas e alternativas desse formulário estão apresentadas no apêndice 1.

A entrevista semiestruturada com perguntas que mantém o foco do tema da pesquisa está no apêndice 2. O quadro 7 apresenta o comparativo entre os objetivos dessa dissertação e as perguntas que foram aplicadas nas entrevistas:

Quadro 7: Objetivos x Perguntas do Roteiro de Entrevista para os Gerentes de Bancos

Objetivos Propostos	Perguntas Propostas
Identificação Geral dos Participantes	Qual Instituição Bancária você trabalha? Qual o seu cargo na agência bancária?
1. Analisar as características de inovação no relacionamento entre bancos e consumidores em três Instituições Financeiras orientadas para o mercado e com histórico de internacionalização.	Aplicação do questionário Day (2001). A Instituição Bancária em que você trabalha possui unidades no exterior? Há em sua carteira, clientes, que conhecem o exterior? Eles fazem uso do serviço bancário em suas viagens? O que é importante, na visão de seus clientes, no relacionamento banco – cliente? O que você, enquanto gerente, espera para o futuro do relacionamento banco – cliente? O que os seus clientes esperam para o futuro do relacionamento banco – cliente?
2. Mapear os modelos inovadores de relacionamento bancário de três Instituições Financeiras orientadas para o mercado com foco em internacionalização, tomando por base a literatura revisitada de OPM.	Você possui disposição em inovar? Quais inovações você propõe para o relacionamento com seus clientes observando o mercado? Quais inovações sua Instituição Financeira entrega aos clientes no relacionamento bancário? Qual vantagem competitiva inovadora você percebe em sua Instituição Bancária diante do mercado? (Visão Estratégica). Quais os modelos de relacionamento com o cliente sua Instituição Financeira oferece? (Capacidade de Relacionamento com o Mercado).

3. Confrontar o discurso dos gerentes das instituições pesquisadas com a percepção e expectativas dos consumidores no processo de relacionamento bancário.	As respostas das duas etapas da pesquisa (quali e quanti) foram confrontadas após as análises de cada uma, sendo que as entrevistas em profundidade foram analisadas pelo <i>software</i> Atlas TI, e as respostas da pesquisa de campo receberam tratamento estatístico por meio de análises descritivas.
4. Apresentar um modelo referencial característico do segmento bancário, tomando por base a OPM, contemplando o mapeamento das práticas e reflexos de ações de relacionamento com maior e menor grau de inovação.	Apresentação do modelo referencial de relacionamento.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na etapa quantitativa as questões foram fechadas, em torno do problema a ser solucionado, pois permitem tabulações e análises. As perguntas foram claras, evitaram a intimidade dos entrevistados, não ambíguas, refletindo uma única ideia, iniciando com perguntas simples e concluindo com complexas (GIL, 2010).

O questionário da segunda etapa seguiu as orientações de Gil (2010) com perguntas que mantém o foco do tema da pesquisa (apêndice 3). O quadro 8 apresenta o comparativo entre os objetivos dessa dissertação e as perguntas que foram aplicadas nos questionários *survey*:

Quadro 8: Objetivos x Perguntas do Questionário do tipo *Survey*

Objetivos Propostos	Perguntas Propostas
Identificação Geral dos Participantes	Idade, sexo, nacionalidade, cidade onde mora atualmente (país), escolaridade, renda, Instituição Financeira.
1. Analisar as características de inovação no relacionamento entre bancos e consumidores em três Instituições Financeiras orientadas para o mercado e com histórico de internacionalização.	<p>Sou satisfeito com meu Banco.</p> <p>Estou satisfeito com o “modelo de relacionamento com o cliente” do meu Banco.</p> <p>Tenho experiências gratificantes no relacionamento com meu Banco.</p> <p>Meu Banco sempre apresenta novidades no relacionamento com o cliente (Orientação Geral).</p> <p>Meu Banco me ouve como cliente.</p> <p>Eu utilizo os canais de elogios, críticas e sugestões do meu Banco (Sistemática organizacional).</p> <p>Meu Banco atende às minhas necessidades.</p> <p>Meu gerente solicita meu <i>feedback</i>.</p> <p>Meu Gerente sempre me liga ou sempre me visita (Capacidade de Relacionamento com o Mercado).</p> <p>Meu Banco diferencia o atendimento para clientes</p>

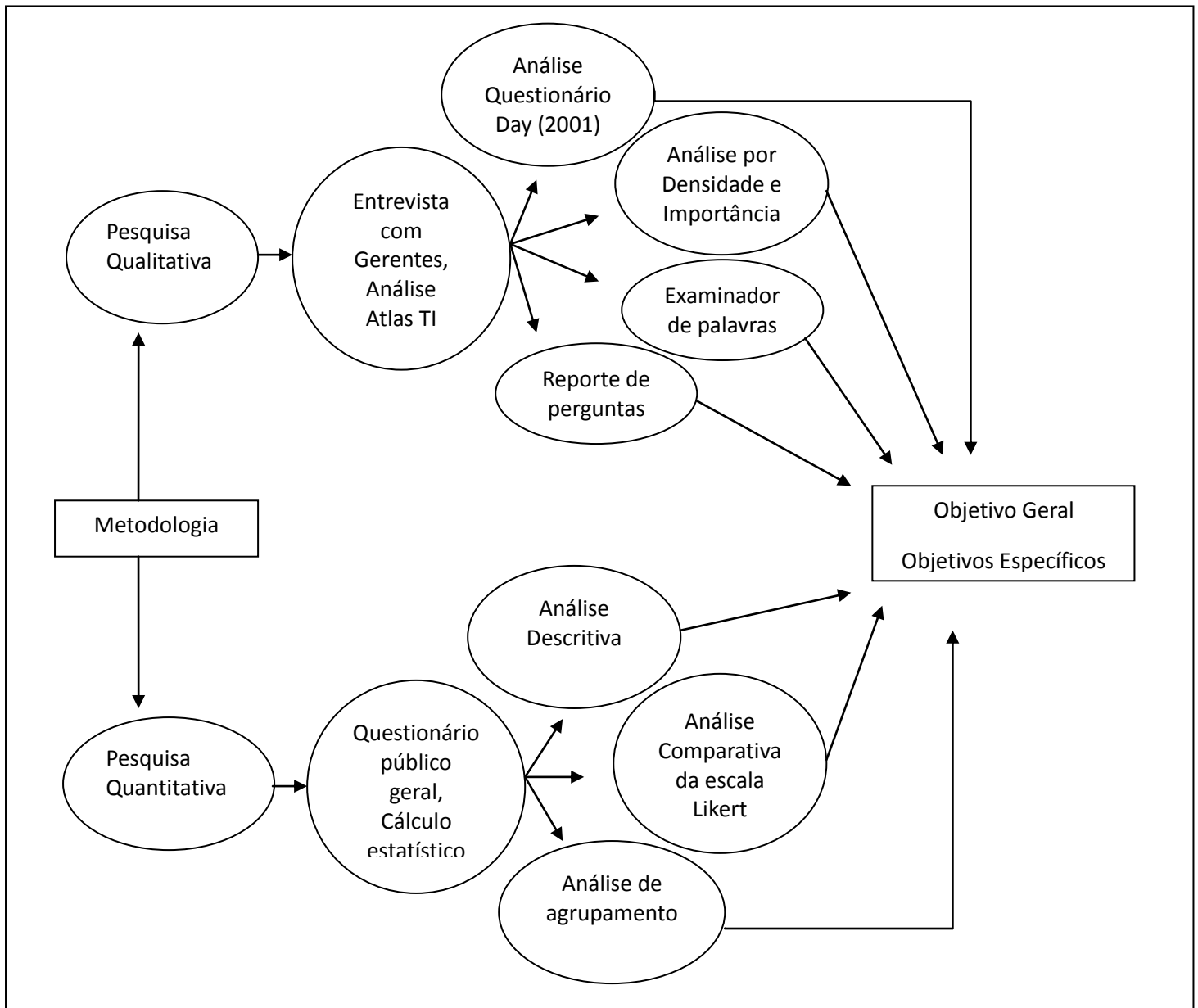
	importantes. Meu Banco se adapta para acompanhar a tecnologia do mercado (Orientação Geral).
2. Mapear os modelos inovadores de relacionamento bancário de três Instituições Financeiras orientadas para o mercado com foco em internacionalização, tomando por base a literatura revisitada de OPM.	<p>Eu prefiro o modelo de relacionamento presencial com minha Instituição Financeira.</p> <p>O que é importante para mim em um Banco são as tarifas e os juros, não me importo com tipo de relacionamento oferecido para o cliente.</p> <p>Eu prefiro um modelo de relacionamento virtual com meu Banco.</p> <p>Eu preciso de um relacionamento digital com meu Banco.</p> <p>Eu necessito de um ambiente tecnológico para minhas movimentações bancárias.</p> <p>Meu Banco oferece um relacionamento com canais alternativos, conectividade e mobilidade.</p> <p>Gostaria de ter acesso a todos os meus Bancos num único ambiente.</p> <p>O horário tradicional de funcionamento do meu Banco é suficiente.</p> <p>Gostaria que houvesse um único gerente para toda minha movimentação financeira.</p> <p>O ideal para mim é ter um relacionamento virtual e presencial com meu Banco.</p> <p>Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de um ambiente digital.</p> <p>Considero inovador no relacionamento com meu Banco o agendamento prévio do atendimento.</p> <p>Considero inovador no relacionamento com meu Banco a personificação das tarifas bancárias.</p> <p>Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de escritório de negócios 24h on-line.</p> <p>Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de canais alternativos, conectividade e mobilidade.</p>
3. Confrontar o discurso dos gerentes das instituições pesquisadas com a percepção e expectativas dos consumidores no processo de relacionamento bancário.	As respostas das duas etapas da pesquisa (quali e quanti) foram confrontadas após as análises de cada uma, sendo que as entrevistas em profundidade foram analisadas pelo <i>software</i> Atlas TI, e as respostas da pesquisa de campo receberam tratamento estatístico por meio de análises descritivas.
4. Apresentar um modelo referencial característico do segmento bancário, tomando por base a OPM, contemplando o mapeamento das práticas e reflexos de ações de relacionamento com maior e menor grau de inovação.	Apresentação do modelo referencial de relacionamento.

3.5 Análise dos Dados

A primeira parte da pesquisa, caracterizada como qualitativa, foi analisada com auxílio do *software* Atlas TI. Foram escolhidos três tipos de análises: densidade de importância nas “vistas de rede”, examinador de palavras (conversão para o Excel e “*Nubes de palabras*”) e, por fim, reporte de consultas por perguntas. Esse *software* e as análises foram escolhidos por representarem uma ferramenta dinâmica, que cruza dados sem restrições, detectando tendências, padrões e *rankings*.

Os dados da segunda fase da pesquisa, caracterizada por ser quantitativa, foram analisados por meio de métodos estatísticos cujo objetivo foi realizar uma análise descritiva exploratória dos dados, correlacionar a percepção e a expectativa dos clientes por meio de agrupamento. Num primeiro momento foi realizada uma análise descritiva, seguida de uma análise de comparação das variáveis da escala Likert e concluindo com uma análise de agrupamento. Essas análises foram escolhidas por permitir calcular porcentagens, médias e realizar correlações com os objetivos da pesquisa. As três análises estão divididas em testes paramétricos e não paramétricos, sendo: método Bootstrap, teste Mann-Whitney ou teste T, método Ward, algoritmo K-Médias, teste de Kruskal-Wallis, teste Exato de Fischer e Qui-Quadrado e, finalmente, análise de Correspondência. Observe na figura 7 o modelo da estrutura da pesquisa proposta.

Figura 7: Modelo da estrutura da pesquisa proposta



Fonte: elaborado pelo autor

4. APRESENTAÇÃO DOS BANCOS ENTREVISTADOS

Os Bancos escolhidos para participarem da entrevista em profundidade foram selecionados pela expressão de seus negócios no território nacional; conforme *ranking* BACEN apresentado na problematização dessa dissertação e por sua atuação internacional, no que diz respeito à experiência em anos e volume de negócios no exterior.

Nas entrevistas realizadas com os gerentes solicitou-se criar um pseudônimo para as Instituições. Dessa forma, as três empresas serão denominadas nessa pesquisa como: Banco A, Banco B e Banco C.

Com intuito de manter o sigilo dos bancos envolvidos criou-se também um pseudônimo para as Instituições Financeiras que apareceram somente na etapa quantitativa que não coincidiram com as Instituições denominadas como Banco A, ou Banco B, ou Banco C. Para que sejam identificados os Bancos que aparecem somente na pesquisa com o público geral, as Instituições foram denominadas Banco D e Banco E.

4.1 Banco A

A Instituição Financeira denominada Banco A foi fundada no estado de São Paulo em meados dos anos 40, ainda nessa década a empresa decidiu crescer sentido o sul do país. Com uma proposta diferenciada no relacionamento com o cliente: foi a primeira instituição a oferecer Gerente ao público geral, a propor conta corrente de forma popular, e ainda, a fazer um teste que interligou 5 agências por meio de um código *morse*.

O Banco A na década de 70 inaugurou a agência de número 1000 (mil) e possuía mais de 1 milhão de acionistas. E assim, por meio de tecnologias, atendia grande parte do território nacional.

Essa Instituição foi a primeira a oferecer Internet Banking no Brasil e a quinta do mundo. Sua inserção Internacional possui 7 subsidiárias no exterior que somavam em 2014, um ativo avaliado em US\$ 63.658 milhões (BACEN, 2014).

No Brasil, o lucro líquido desse Banco alcançou a maior média em 2012, no último ano ultrapassou a marca de R\$ 15 bilhões (BACEN, 2014).

4.2 Banco B

A Instituição Financeira denominada por Banco B foi fundada no estado de São Paulo em meados dos anos 40. Chama a atenção o grande número de incorporações, aquisições e fusões que essa empresa realizou durante as décadas de 60 e 70. Essas ações proporcionaram um rápido crescimento, em 2008 se tornou a maior Instituição Financeira do hemisfério Sul.

Atualmente o Banco B está presente em mais de 30 países, possui operações em todos os 5 continentes, porém o seu principal foco está na América Latina.

No Brasil, o lucro líquido desse Banco alcançou a maior média em 2013 e já no último ano ultrapassou a marca de R\$ 20 bilhões (BACEN, 2014).

4.3 Banco C

A Instituição Financeira denominada por Banco C foi fundada na Espanha em meados dos anos 50 do século XIX e chegou ao Brasil cem anos depois. A estratégia de crescimento dessa corporação internacional na América do Sul, teve no Brasil, o grande aliado para aquisições, fusões e incorporações.

Atualmente o Banco C está presente em mais de 40 países, possuindo operações em todos os 5 continentes. O Banco C detém o título de Instituição com maior número de agências do mundo, com aproximadamente 90 milhões de clientes.

O lucro líquido desse Banco no último ano ultrapassou a marca de R\$ 2 bilhões no Brasil (BACEN, 2014) e R\$ 17 bilhões no mundo.

4.4 Banco D

A Instituição Financeira denominada por Banco D é considerada a primeira empresa nesse segmento do país e, por isso, chama a atenção o quanto essa Instituição apoiou os momentos históricos da nação. Considerada a primeira Instituição em ativos financeiros, volume de depósitos, carteira de crédito, base de clientes, exportação e faturamento de cartão de crédito.

Essa Instituição controla e possui coligação em outras 21 empresas que formam um conglomerado estável e rentável, possui mais de 70 anos de experiência no mercado externo e está presente em 24 países.

O lucro líquido desse Banco alcançou a maior média em 2008, no último ano ultrapassou a marca de R\$ 11 bilhões (BACEN, 2014).

4.5 Banco E

A Instituição Financeira denominada por Banco E foi fundada em 1861 para incentivar a poupança no governo imperial, chama a atenção o foco social da Instituição onde há vários programas do Governo centralizados.

Essa Instituição é considerada o maior banco público da América Latina, atua no financiamento de obras públicas e repasse de recursos aos Estados e Municípios.

Alguns serviços dessa Instituição podem ser encontrados no Japão, Estados Unidos, Bélgica, França, Inglaterra, Holanda e Irlanda.

O maior lucro desse banco ocorreu em 2011, no último ano ultrapassou o valor de R\$ 7 bilhões (BACEN, 2014).

5. DESCRIÇÕES E ANÁLISES DOS RESULTADOS

5.1 Descrição da Amostra Qualitativa

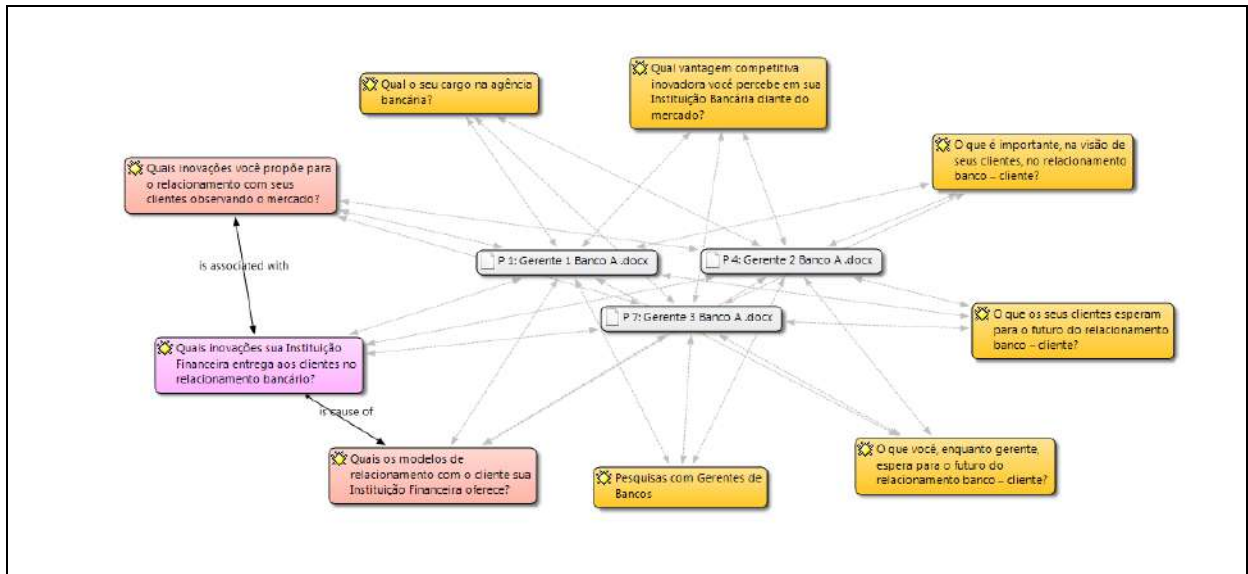
Para a análise qualitativa, conforme apresentado na metodologia, foram determinadas nove entrevistas com gerentes bancários; sendo que três Instituições Financeiras participaram dessa etapa, uma representação de três gerentes para cada Instituição.

Foram iniciadas as entrevistas com gerentes de bancos realizadas entre os dias 05-10-2015 e 13-10-2015, sendo que os gerentes convidados foram das seguintes regiões:

- Três Gerentes da cidade de Taboão da Serra, na região metropolitana de São Paulo, representantes do Banco C, sendo: um gerente administrativo, um gerente empresarial e um gerente pessoa física.
- Um Gerente da cidade de Poços de Caldas, na região do Sul de Minas, representante do Banco A, sendo este: gerente geral.
- Dois Gerentes da cidade de Contagem, na região metropolitana de Belo Horizonte, sendo um representante do Banco A e um representante do Banco B. E ainda, sendo estes: um gerente pequena empresa e um gerente pessoa física, respectivamente.
- Três Gerentes da cidade de Belo Horizonte, na região centro-sul da capital Mineira, sendo que um representante do Banco A e dois representantes do Banco B. Com cargos de: gerente alta renda pessoa física.

As respostas às entrevistas foram aplicadas no software Atlas TI gerando 9 documentos primários e 11 códigos, num total de 99 citas para análises. Para cada cita detectada foram incluídas informações (memos) de identificação e caracterização do respondente. Para análise dos dados, cada resposta gerencial foi anexada por grupo de Bancos, ou seja, as respostas dos três gerentes do Banco A foram colocadas em uma única “vistas de red”; as três respostas dos gerentes do Banco B, foram colocadas em outra “vistas de red”; e, por fim, os outros três gerentes do Banco C foram agrupados em nova “vistas de red” (observe a figura 8).

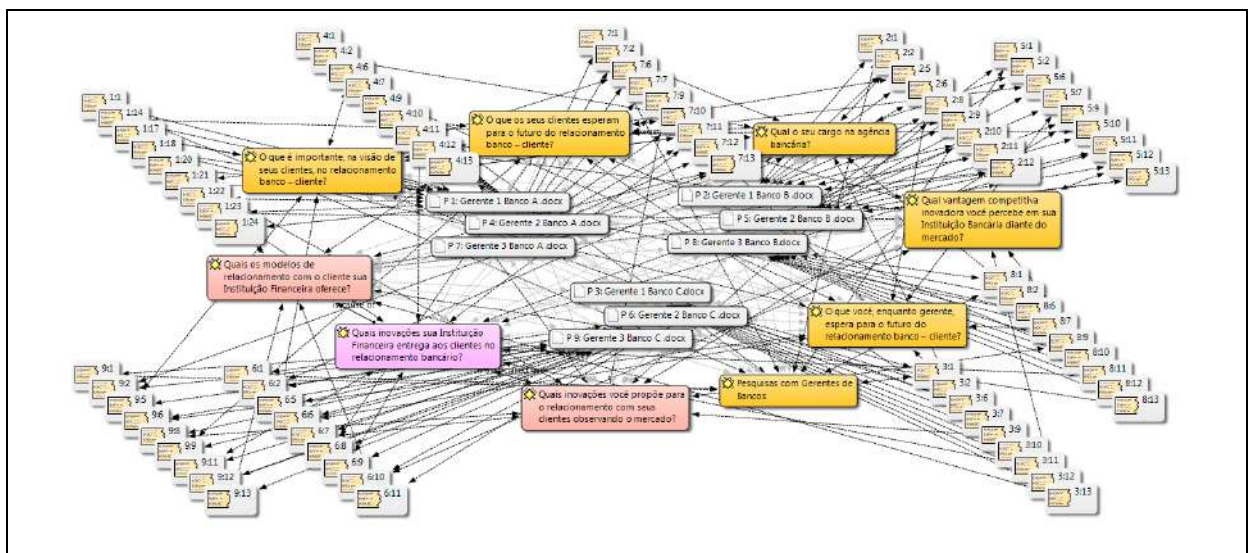
Figura 8: Exemplo de agrupamento (Vistas de Red) por Banco



Fonte: Densidade de importância nas “vistas de red” Atlas TI

Após a ocorrer o agrupamento das respostas por Banco, cada agrupamento foi unificado em uma única “vistas de red”. Esta contendo todas três Instituições Financeiras e juntando os 9 gerentes (observe a figura 9).

Figura 9: Vistas de Red Geral para análise dos dados



Fonte: Densidade de importância nas “vistas de red” Atlas TI

As informações das entrevistas agrupadas por Banco (figura 8) e agrupadas totalmente (figura 9) foram analisadas em três ferramentas distintas do Atlas TI:

- Densidade de importância nas “vistas de red”.
- No examinador de palavras: conversão para Excel e “*Nubes de Palabras*”
- No reporte de consulta por perguntas.

O software utilizado na análise foi ATLAS TI (versão 7.5 build 10).

5.2 Descrição da Amostra Quantitativa

Posteriormente ao término das entrevistas e da análise qualitativa, deu-se início à construção do questionário ao público geral para cumprimento dos objetivos.

O formulário *Google Docs* foi elaborado pelo autor, porém, optou-se por não enviar ao público geral enquanto a Greve Nacional dos Bancários, ocorrida no ano da elaboração desta pesquisa, estivesse finalizada, isso para que não influenciasse as respostas. A liberação do questionário aos respondentes aconteceu apenas no dia 28-10-2015 e, ficou liberada até a data do dia 9-11-2015.

Na descrição das variáveis relacionadas ao perfil dos entrevistados foram calculadas as frequências absolutas e relativas. Para analisar as questões avaliadas em escala Likert, foram utilizados a média e o intervalo percentílico Bootstrap de 95% de confiança, sendo que a escala Likert foi linearizada para variar de -1 a 1; onde -1 indica nenhuma concordância e 1 indica concordância total. O método Bootstrap é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse (EFRON e TIBSHIRANI, 1993).

Para comparar as variáveis em escala Likert entre os clientes que já viajaram e os que não viajaram ao exterior e, entre os clientes que fazem uso de serviços bancários no exterior e os que não fazem, foi utilizado o teste Mann Whitney (HOLLANDDER et al., 1999).

Para agrupar os clientes que foram similares quanto às respostas das variáveis em escala Likert foi utilizada Análise de Agrupamento. Para determinar o número de grupos foi utilizado uma Análise Hierárquica de Agrupamento utilizando o método Ward, a partir das distâncias euclidianas (HAIR et al., 2009). Com os resultados do agrupamento foi construído um Dendograma, que é uma ferramenta apropriada para definir o número de grupos. Uma boa classificação pode ser obtida ao se cortar o Dendograma em uma zona onde as separações entre classes correspondam a grandes distâncias (dissimilaridades). Para determinar os grupos foi utilizado o algoritmo K-Médias, que é um método iterativo de classificação em um

número pré-definido de grupos, sendo a distância euclidiana utilizada como medida de dissimilaridade (MACQUEEN, 1967).

O perfil dos grupos formados pela análise de agrupamento foi apresentado através da média dos itens da escala Likert, indicando através do teste de Kruskal-Wallis quais foram as perguntas que significativamente se diferiram entre os grupos. Para verificar a existência de associação entre os grupos formados e as variáveis caracterizadoras do indivíduo, foi utilizado o teste Exato de Fisher e Qui-Quadrado. Para permitir uma visualização simples das associações entre as variáveis caracterizadoras e os grupos, foi utilizada a Análise de Correspondência para construção de mapas perceptuais (GREENACRE, 2007).

O software utilizado na análise foi o R (versão 3.2.0).

5.3 Análise da aplicação do questionário OPM (Day, 2001)

O questionário elaborado por Day (2001) tem o objetivo de perceber, se a organização em estudo, é orientada para o mercado nas características apresentadas no referencial teórico.

No início da pesquisa havia a percepção mercadológica de que as Instituições Financeiras seriam orientadas para o mercado de forma geral, porém não se tinha o conhecimento se em todos os tópicos abordados pelo autor, os Bancos, estariam se orientando para o mercado.

Ao observar o questionário (anexo 1), pode-se ver que as perguntas são subdivididas em cinco tópicos de orientação, sendo eles: orientação geral (valores, crenças e comportamento), capacidade de sentir o mercado, capacidade de relacionamento com o mercado, visão estratégica e sistemática organizacional.

A estrutura do questionário foi elaborada de tal forma que as respostas da coluna direita representam a empresa orientada para o mercado, já a coluna esquerda representa a empresa com orientação em si própria (DAY, 2001).

Ao receber as respostas de cada gerente, as marcações, estavam na coluna da direita, ou seja, todos os 9 gerentes abordados na pesquisa das três Instituições Financeiras assinalaram em todas as alternativas (100% das respostas) a coluna da direita. Até mesmo quando o assunto envolveu “funções, departamentos, metas e recompensas” a coluna da direita com respostas orientadas para o mercado foram assinaladas por todos os participantes.

Afirma-se então, que as Instituições Financeiras participantes da pesquisa são orientadas para o mercado em sua totalidade, ouvindo os clientes importantes e recolhendo informações no dia-a-dia com o público alvo de cada segmento interno para execução de um

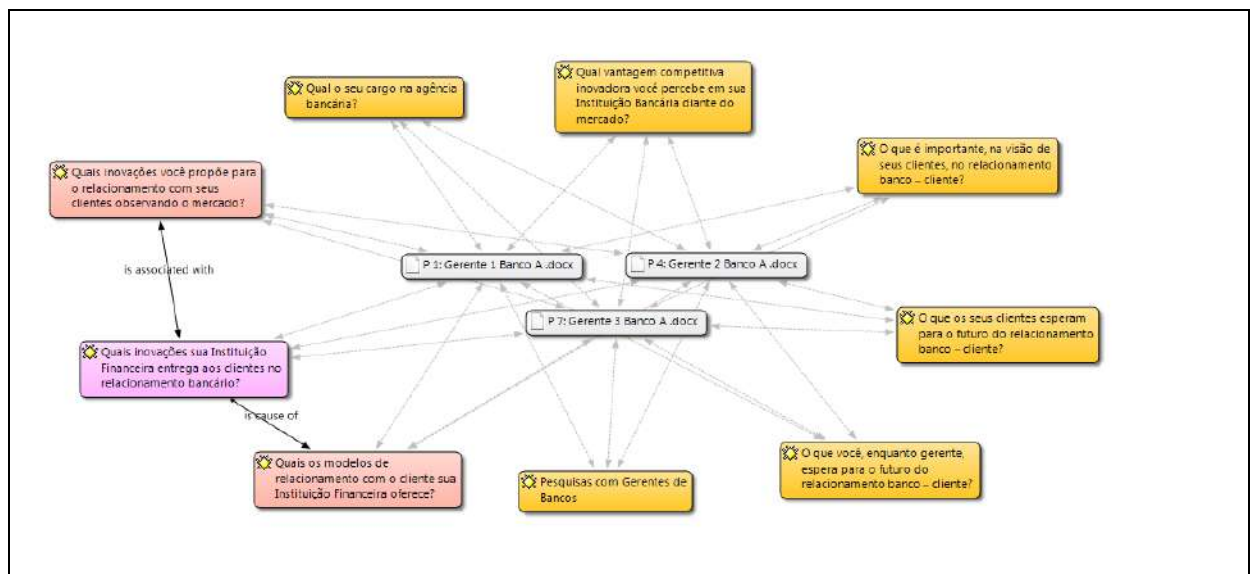
serviço financeiro onde a cultura, as aptidões, a estrutura recebem influência dos clientes, concorrentes, canais e colaboradores. Essa atitude beneficia a empresa em lucros, eficiência de custos e investimentos, satisfação dos funcionários, preço extra, aumento da receita e neutralização da concorrência (DAY, 2001).

Os Bancos em análise criam com essa atitude, um processo iterativo de cadeia e ciclos de valor, aptos à mudança sempre que o mercado exigir. O mesmo autor, afirma que ao orientarem-se para o mercado as empresas desenvolvem, entregam, mantêm e definem valor para o cliente, em um ambiente interligado com o mercado para desenvolvimento de aptidões.

5.4 Análise dos resultados da pesquisa qualitativa Atlas TI

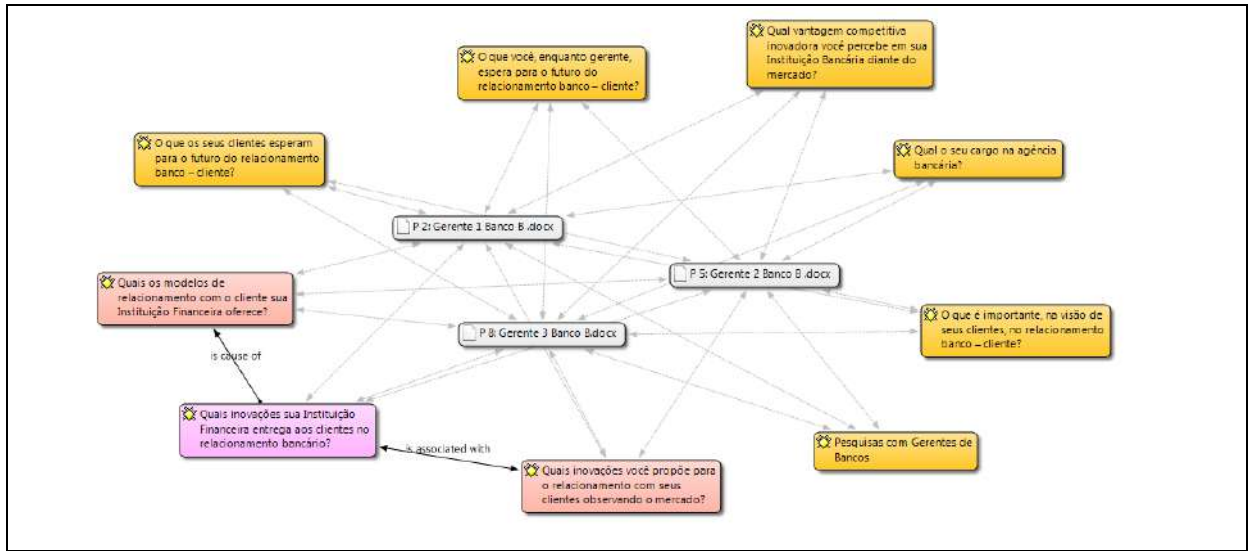
A primeira análise a ser realizada depois que todos os dados já estavam importados e separados por famílias (Família Banco A, Família Banco B, Família Banco C e Família Bancos A, B e C) foi a “análise de densidade de importância”. O *software* Atlas TI7 faz a conexão das informações dos gerentes Banco a Banco, e dimensiona a importância das respostas pelas cores. Importante observar que o tópico guia da entrevista em profundidade era “Inovação no Relacionamento com o Cliente”. O ideal, é que as perguntas diretas ao tema do tópico guia, apresentassem distinções de cores, tanto nas entrevistas das famílias dos Bancos, quanto na família com todos os Bancos juntos. Observe abaixo o resultado das análises da densidade por importância:

Figura 10: Banco A - Análise da densidade



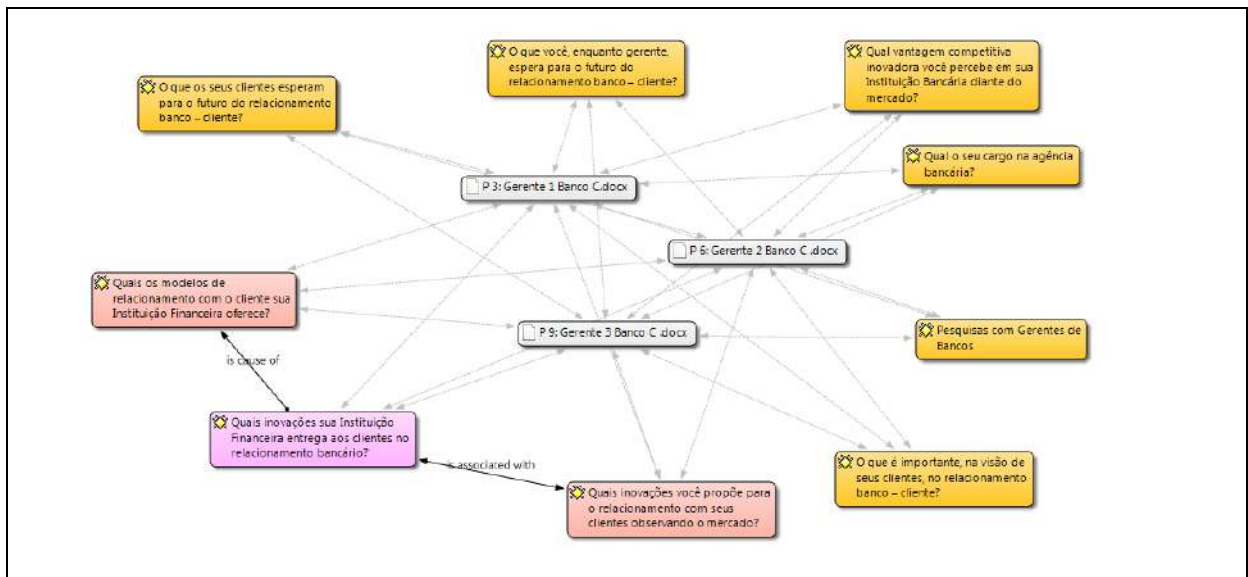
Fonte: Densidade de importância nas “vistas de red” Atlas TI

Figura 11: Banco B - Análise da densidade



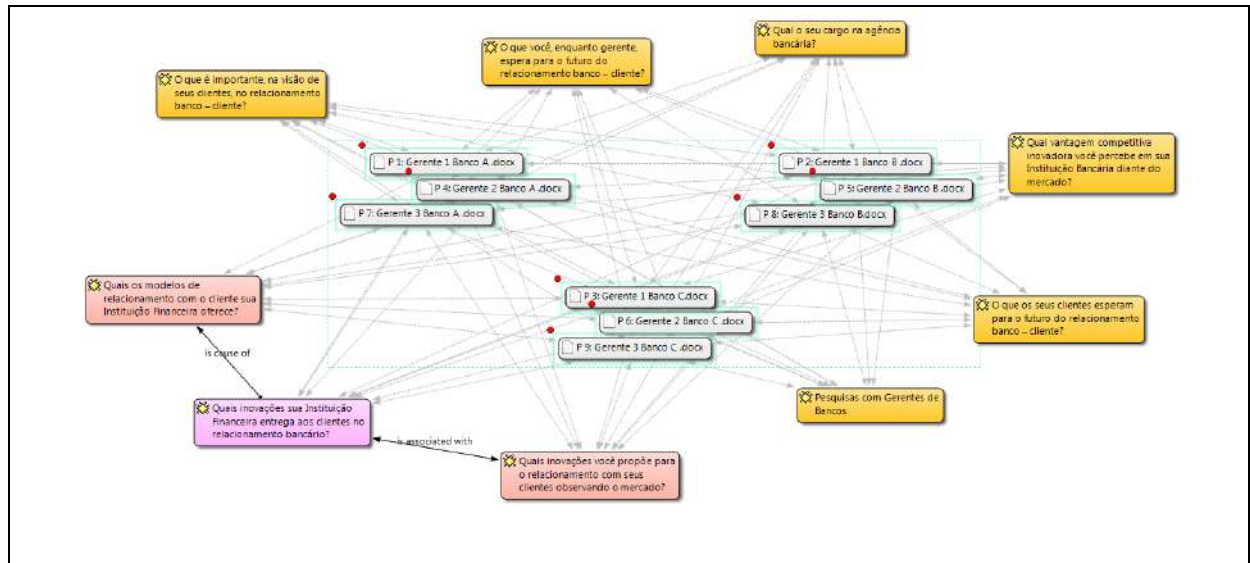
Fonte: Densidade de importância nas “vistas de red” Atlas TI

Figura 12: Banco C - Análise da densidade



Fonte: Densidade de importância nas “vistas de red” Atlas TI

Figura 13: Banco A, B e C - Análise da densidade



Fonte: Densidade de importância nas “vistas de rede” Atlas TI

As cores brancas representam as Famílias de Bancos, cada família possui 3 gerentes do mesmo Banco, as cores laranjas afirmam que há importância nas “citas”, mas estão interligadas de forma linear, já as cores rosa e rosa-pink apresentam as perguntas das entrevistas que mais mostraram importância de resposta e estão interligadas por “associada com” e “a causa de”, isso nos mostra que a densidade de importância das perguntas estão diretamente associada ao tópico guia da entrevista com destaque para as perguntas: “Quais inovações você propõe para o relacionamento com seus clientes observando o mercado?”; “Quais inovações sua Instituição Financeira entrega aos clientes no relacionamento bancário?”; e, “Quais os modelos de relacionamento com o cliente sua Instituição Financeira oferece?”.

Posteriormente à densidade de importância, iniciou-se o exame de palavras do *software* Atlas TI (conversão para o Excel e “*Nubes de Palabras*”), juntamente a essa análise realizou-se o reporte das perguntas para consulta. Nessa etapa, as duas análises andaram lado-a-lado para verificar a intensidade de aparecimento de palavras nas perguntas que faziam o mesmo reporte.

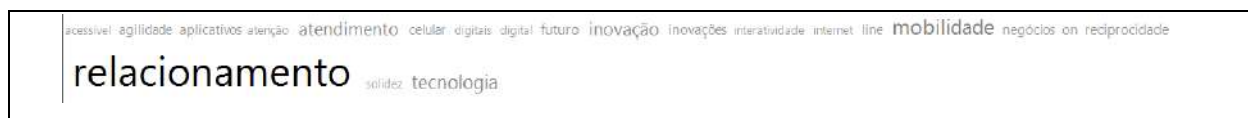
As análises dos resultados no Atlas TI foram resumidas nas tabelas abaixo, cada termo com aparecimento em maior porcentagem nas perguntas com reporte de maior densidade.

Tabela 4: Examinador de Palavras - gerentes Banco A

Gerente 1			Gerentes 2			Gerente 3		
Total de Palavras	Palavras	%	Total de Palavras	Palavras	%	Total de Palavras	Palavras	%
266	Inovação	1,52	264	Agilidade	0,76	322	Aplicativo	0,62
	Mobilidade	1,14		Celular	0,38		Atendimento	0,93
	Acessível	0,38		Digital	0,76		Celular	0,31
	Atenção	0,38		Inovação	1,52		Digital	0,31
	Atendimento	0,75		Mobilidade	0,76		Inovação	5,31
	Futuro	0,75		Relacionamento	2,65		Interatividade	0,31
	Reciprocidade	0,75		Tecnologia	0,76		Internet	0,31
	Solidez	0,38					On-line	0,62
	Tecnologia	1,14					Mobilidade	0,62
	Relacionamento	2,63					Tecnologia	0,93

Fonte: examinador de palavras com conversão para Excel Atlas TI

Figura 14: Examinador de Palavras - gerentes Banco A



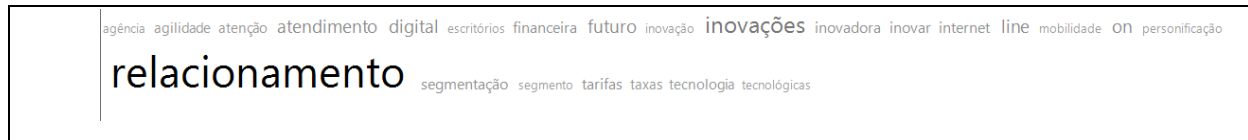
Fonte: examinador de palavras “Nubes de Palabras” Atlas TI

Tabela 5: Examinador de Palavras - gerentes Banco B

Gerente 1			Gerentes 2			Gerente 3		
Total de Palavras	Palavras	%	Total de Palavras	Palavras	%	Total de Palavras	Palavras	%
358	Agilidade	0,56	363	Atenção	0,28	377	Agência	0,27
	Digital	0,56		Atendimento	0,55		Agilidade	0,27
	Inovação	1,40		Digital	0,55		Atenção	0,27
	Internet	0,56		Escritórios	0,28		Atendimento	0,53
	On-line	1,12		Financeira	0,83		Futuro	0,53
	Personificação	0,56		Futuro	0,55		Inovação	1,35
	Relacionamento	2,23		Inovação	1,40		Internet	0,27
	Tecnologia	0,56		Internet	0,28		On-line	0,53
				On-line	0,28		Segmentação	1,08
				Mobilidade	0,28		Tarifas	0,53
				Relacionamento	2,75		Taxas	0,27
				Tarifas	0,28		Tecnologia	0,27
				Taxas	0,55			
				Tecnologia	0,55			

Fonte: examinador de palavras com conversão para Excel Atlas TI

Figura 15: Examinador de Palavras - gerentes Banco B



Fonte: examinador de palavras "Nubes de Palabras" Atlas TI

Tabela 6: Examinador de Palavras - gerentes Banco C

Gerente 1			Gerentes 2			Gerente 3		
Total de Palavras	Palavras	%	Total de Palavras	Palavras	%	Total de Palavras	Palavras	%
386	Adequação	0,51	285	Digital	0,35	382	Aplicativos	0,26
	Clientes	1,81		Facilidade	0,35		Atenção	0,26
	Inovação	1,00		Inovação	2,80		Crédito	0,52
	Juros	0,51		Relacionamento	2,46		Digital	0,78
	Segmentação	1,00		Taxas	0,35		Inovação	1,56
	Rapidez	0,51					Internet	0,79
	Taxas	1,25					Qualidade	0,26
	Tecnologias	0,51					Relacionamento	1,87
							Tecnologia	0,26

Fonte: examinador de palavras com conversão para Excel Atlas TI

Figura 16: Examinador de Palavras - gerentes Banco C



Fonte: examinador de palavras "Nubes de Palabras" Atlas TI

Tabela 7: Examinador de Palavras - todos os gerentes

Bancos A, B e C		
Total de Palavras	Palavras	%
3003	Agilidade	0,16
	Aplicativos	0,13
	Atenção	0,20
	Atendimento	0,66
	Cartão	0,56
	Comunicação	0,07
	Customizadas	0,06
	Digital	0,30
	Eficiência	0,10
	Escritórios	0,07
	Específico	0,30
	Facilidade	0,13

Futuro	0,63
Importante	0,36
Informações	0,07
Inovação	1,44
Internet	0,27
Investimento	0,13
Juros	0,20
On-line	0,23
Mobilidade	0,33
Personificação	0,09
Qualidade	0,07
Rapidez	0,24
Reciprocidade	0,10
Relacionamento	2,23
Segmentação	0,66
Solidez	0,07
Tarifas	0,16
Taxas	0,33
Tecnologia	0,48

Fonte: examinador de palavras com conversão para Excel Atlas TI

Figura 17: Examinador de Palavras – todos os gerentes - Bancos A, B e C

acessível	acompanhamento	agilidade	agilizar	aplicativos	aproximação	assertividade		
atenção	atendimento	atendimentos	burocráticos	cartão	carteira	cartões	celular	
comprometimento	comunicação	concorrentes	constante	customizadas	custos			
diferenciadas	digitais	digital	diversidade	eficiente	envolvimento	escritório	escritórios	
especial	especificado	estratégia	facilidade	futuro	imediato	importante	importância	
informações	inova	inovação	inovações	inovadora	inovadoras	innovar	interatividade	internet
juros	line	mobilidade	modelos	on	personalizado	personificação	presencial	
proximidade	qualidade	rapidez	rápida	rápidas	rápido	reciprocidade	relacionamento	
rentabilidade	segmentação	segmentações	segmentado	segmento	setores	solidez	tarifa	
tarifas	taxa	taxas	tecnologia	tecnologias	tecnológica	tecnológicas	tecnológico	whatsapp

Fonte: examinador de palavras “Nubes de Palabras” Atlas TI

As palavras apresentadas nessas análises foram utilizadas para a construção das perguntas dos questionários enviada ao público geral na análise quantitativa.

5.5 Análise Fatorial Descritiva

A Tabela 8 apresenta as análises descritivas das variáveis caracterizadoras dos respondentes. Dessa forma, pode-se destacar que:

- A maioria dos entrevistados é do sexo masculino (52,60%) e têm idade entre 20 e 29 (37,02%) e 30 e 39 anos (31,14%).
- 99,30% dos respondentes são brasileiros e a maioria (60,94%) vive em Belo Horizonte.
- 31,49% dos indivíduos têm superior incompleto e 23,18% têm Pós-graduação/Mestrado/Doutorado, enquanto apenas 1,04% têm Ensino Fundamental.
- 33,22% têm renda mensal de até R\$ 2.000,00 e 29,76% têm renda superior a R\$ 6.000,00.
- Os principais bancos utilizados pelos respondentes são Banco B (24,91%) e Banco A (18,69%).
- 50,52% dos entrevistados já viajaram para o exterior e 56,75% não faz uso de serviços bancários no exterior.

Tabela 8: Análise descritiva das variáveis caracterizadoras.

Variáveis	N	%	
Idade	Até 19 anos	8	2,77%
	Entre 20 e 29 anos	107	37,02%
	Entre 30 e 39 anos	90	31,14%
	Entre 40 e 49 anos	47	16,26%
	Entre 50 e 59 anos	26	9,00%
	Acima de 60 anos	11	3,81%
Sexo	Feminino	137	47,40%
	Masculino	152	52,60%
Nacionalidade	Brasileira	287	99,30%
	Espanhola	1	0,35%
	Italiana	1	0,35%
Cidade	Belo Horizonte	156	60,94%
	Contagem	7	2,73%
	Poços de Caldas	23	8,98%
	São Paulo	7	2,73%
	Outras	63	24,62%
Escolaridade	Ensino Fundamental	3	1,04%
	Ensino Médio	26	9,00%
	Superior Incompleto	91	31,49%
	Superior Completo	62	21,45%
	Pós-graduação: MBA/Especialização	40	13,84%
	Pós-graduação: Mestrado/Doutorado	67	23,18%
Renda Mensal	Até R\$ 2.000,00	96	33,22%
	Entre R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00	70	24,22%
	Entre R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00	37	12,80%
	Acima de R\$ 6.000,00	86	29,76%
Principal Banco	Banco D	46	15,92%
	Banco A	54	18,69%
	Banco E	44	15,22%
	Banco B	72	24,91%
	Banco C	43	14,88%
	Outros	12	10,86%
Já viajou ao exterior?	Não	143	49,48%
	Sim	146	50,52%
Faz uso de serviços bancários no exterior?	Não	164	56,75%
	Sim	125	43,25%

Fonte: elaborado pelo autor

A Tabela 9 e os Gráficos 1 e 2 apresentam a análise descritiva das variáveis avaliadas na escala Likert de concordância. Dessa maneira, é importante ressaltar que:

- As variáveis: Q1 “Estou satisfeito com meu Banco”, Q2 “Estou satisfeito com o “Modelo de Relacionamento com o Cliente” do meu Banco”, Q3 “Tenho experiências gratificantes no relacionamento com meu Banco”, Q5 “Meu Banco me ouve como cliente”, Q7 “Meu Banco atende às minhas necessidades”, Q8 “Eu prefiro o modelo de relacionamento presencial com meu Banco”, Q11 “Meu Banco diferencia o atendimento para clientes importantes”, Q13 “Meu Banco se adapta para acompanhar a tecnologia do mercado”, Q14 “Eu prefiro um modelo de relacionamento virtual com meu Banco”, Q15 “Eu preciso de um relacionamento digital com meu Banco”, Q16 “Eu necessito de um ambiente tecnológico para minhas movimentações bancárias”, Q17 “Meu Banco oferece um relacionamento com canais alternativos, conectividade e mobilidade”, Q18 “Gostaria de ter acesso a todos os meus Bancos em um único ambiente”, Q20 “Gostaria que houvesse um único gerente para toda minha movimentação financeira”, Q21 “O ideal para mim é ter um relacionamento virtual e presencial com meu Banco”, Q22 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de um ambiente digital”, Q23 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco o agendamento prévio do atendimento”, Q24 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a personificação das tarifas bancárias”, Q25 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de escritório de negócios 24h on-line” e Q26 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de canais alternativos, conectividade e mobilidade”; foram significativamente positivas (intervalo de confiança totalmente positivo) indicando que os entrevistados tendem a concordar com estas questões. Sendo que, as variáveis que apresentaram as maiores médias de concordância foram Q13 (0,43), Q16 (0,43), Q17 (0,45), Q20 (0,41) e Q26 (0,42).
- As variáveis Q6 “Eu utilizo os canais de elogios, críticas e sugestões do meu Banco”, Q9 “Meu gerente solicita meu feedback”, Q10 “Meu Gerente sempre me liga ou sempre me visita”, Q12 “O que é importante para mim em um banco são as tarifas e os juros, não me importo com tipo de relacionamento

oferecido para o cliente” e Q19 “O horário tradicional de funcionamento do meu Banco é suficiente”, foram significativamente negativas (intervalo de confiança totalmente negativo), sendo que as menores médias foram as variáveis Q6 (-0,23), Q9 (-0,51) e Q12 (-0,20). Dessa forma, podemos concluir que os entrevistados tendem a discordar destas questões.

- Os entrevistados não tendem a concordar e nem discordar da variável Q4 “Meu Banco sempre apresenta novidades no relacionamento com o cliente”, pois seu intervalo de confiança contém o valor zero.

Tabela 9: Análise descritiva das variáveis em escala Likert.

Variáveis	Média	D.P.	I.C. - 95% ¹
Q1	0,33	0,43	[0,29; 0,38]
Q2	0,20	0,50	[0,14; 0,26]
Q3	0,15	0,52	[0,09; 0,21]
Q4	0,04	0,54	[-0,02; 0,10]
Q5	0,10	0,53	[0,03; 0,16]
Q6	-0,23	0,57	[-0,30; -0,16]
Q7	0,32	0,46	[0,27; 0,38]
Q8	0,07	0,60	[0,01; 0,14]
Q9	-0,38	0,58	[-0,45; -0,31]
Q10	-0,51	0,57	[-0,57; -0,44]
Q11	0,36	0,52	[0,29; 0,42]
Q12	-0,20	0,58	[-0,27; -0,14]
Q13	0,43	0,45	[0,38; 0,48]
Q14	0,28	0,55	[0,21; 0,34]
Q15	0,35	0,53	[0,29; 0,41]
Q16	0,43	0,52	[0,38; 0,49]
Q17	0,45	0,45	[0,39; 0,50]
Q18	0,39	0,53	[0,32; 0,45]
Q19	-0,09	0,65	[-0,16; -0,02]
Q20	0,41	0,45	[0,36; 0,46]
Q21	0,38	0,50	[0,32; 0,43]
Q22	0,33	0,48	[0,28; 0,38]
Q23	0,12	0,57	[0,05; 0,19]
Q24	0,16	0,55	[0,10; 0,22]
Q25	0,30	0,53	[0,24; 0,36]
Q26	0,42	0,47	[0,37; 0,48]

¹ Intervalo Bootstrap.

Gráfico 1: Barra e intervalos de confiança para as variáveis Q1 a Q13.

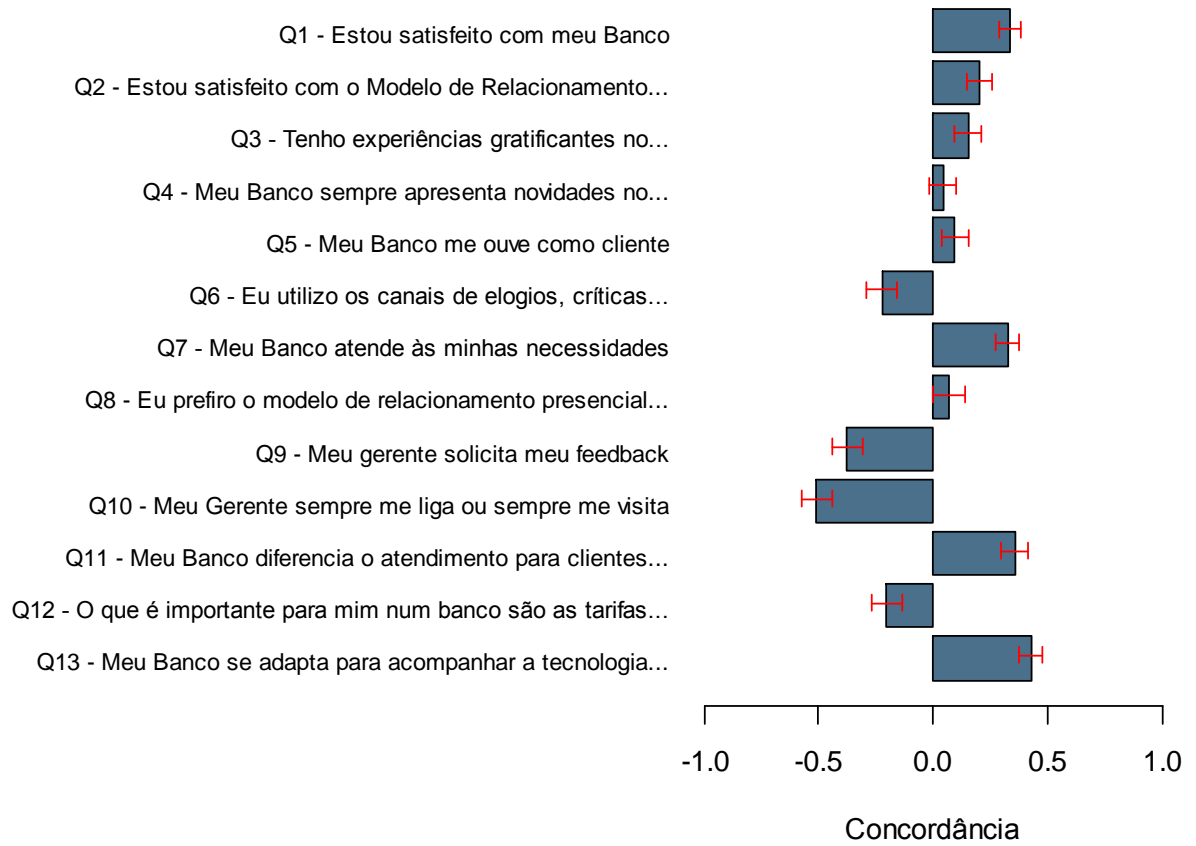
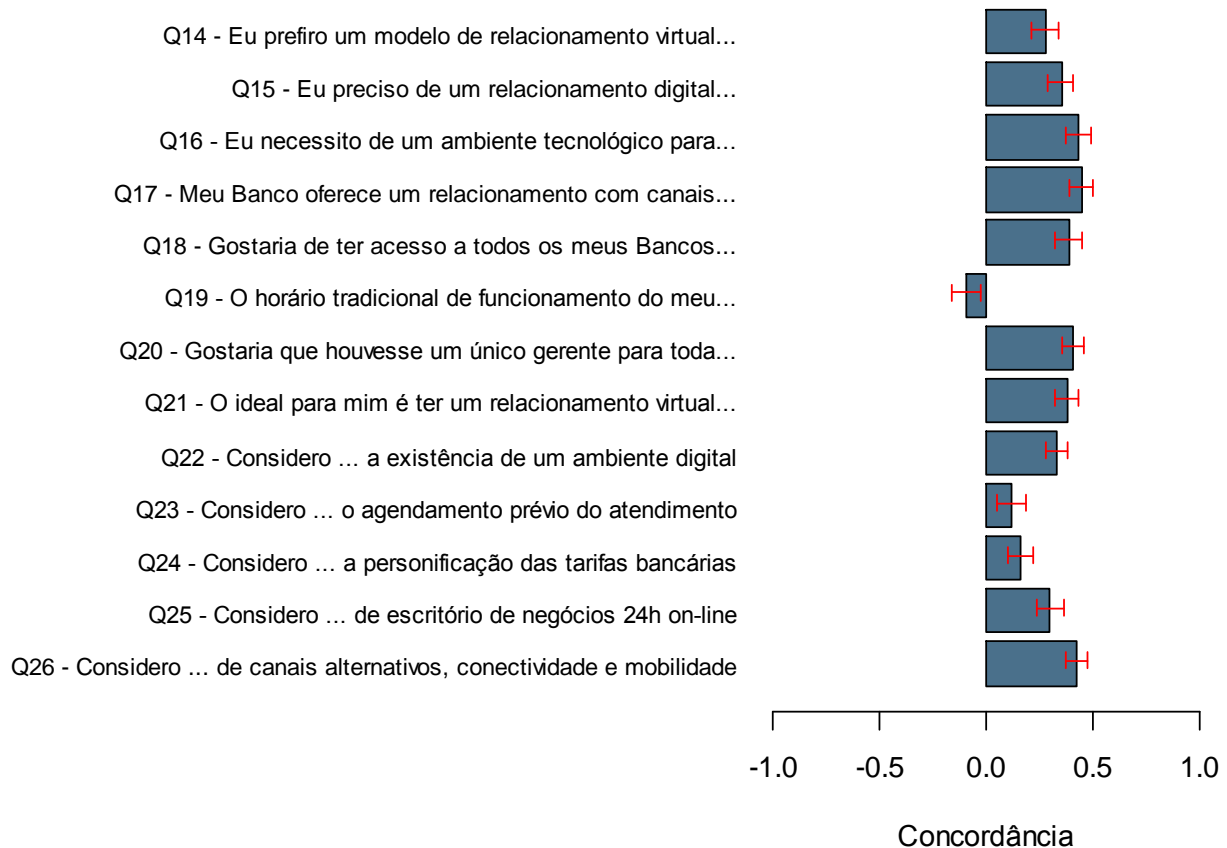


Gráfico 2: Barra e intervalos de confiança para as variáveis Q14 a Q26



5.6 Análise Fatorial de Comparação das variáveis da escala Likert

A Tabela 10 apresenta a comparação das variáveis em escala Likert entre os clientes que já viajaram e os que não viajaram ao exterior. Dessa forma, é importante destacar que houve diferença significativa, entre os clientes que já viajaram e os que não viajaram nas variáveis Q1 (Valor-p=0,021), Q2 (Valor-p=0,023), Q9 (Valor-p=0,045), Q10 (Valor-p=0,002), Q11 (Valor-p=0,014), Q13 (Valor-p=0,017), Q15 (Valor-p=0,013), Q16 (Valor-p=0,009), Q17 (Valor-p=,016), Q23 (Valor-p=0,002) e Q24 (Valor-p=0,018), sendo que:

- As variáveis Q1 “Estou satisfeito com meu Banco” e Q2 “Estou satisfeito com o “Modelo de Relacionamento com o Cliente” do meu Banco”, apresentaram maior concordância média entre os clientes que já viajaram ao exterior, do que entre clientes que não viajaram ao exterior.
- As variáveis Q9 “Meu gerente solicita meu feedback” e Q10 “Meu Gerente sempre me liga ou sempre me visita” apresentaram maior discordância média entre os clientes que não viajaram ao exterior.

- Os clientes que já viajaram ao exterior concordaram mais com a variável Q11 “Meu Banco diferencia o atendimento para clientes importantes” do que os clientes que não viajaram.
- As variáveis Q13 “Meu Banco se adapta para acompanhar a tecnologia do mercado”, Q15 “Eu preciso de um relacionamento digital com meu Banco”, Q16 “Eu necessito de um ambiente tecnológico para minhas movimentações bancárias” e Q17 “Meu Banco oferece um relacionamento com canais alternativos, conectividade e mobilidade” apresentaram maior concordância média entre os clientes que já viajaram ao exterior.
- Os clientes que não viajaram ao exterior concordam mais com as variáveis Q23 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco o agendamento prévio do atendimento” e Q24 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a personificação das tarifas bancárias” do que aqueles que já viajaram.

Tabela 10: Comparação das variáveis em escala Likert entre os clientes que já viajaram e os que não viajaram ao exterior

Variáveis	Não Viajaram (N=143)			Viajaram (N=146)			Valor-p ²
	Média	D.P.	I.C. - 95% ¹	Média	D.P.	I.C. - 95% ¹	
Q1	0,28	0,41	[0,21; 0,35]	0,38	0,45	[0,31; 0,45]	0,021
Q2	0,14	0,44	[0,07; 0,21]	0,26	0,55	[0,17; 0,35]	0,023
Q3	0,15	0,48	[0,07; 0,23]	0,16	0,57	[0,06; 0,25]	0,744
Q4	0,05	0,51	[-0,03; 0,12]	0,04	0,56	[-0,05; 0,13]	0,950
Q5	0,10	0,49	[0,02; 0,18]	0,09	0,57	[0,00; 0,19]	0,860
Q6	-0,25	0,54	[-0,34; -0,16]	-0,20	0,59	[-0,30; -0,10]	0,616
Q7	0,31	0,45	[0,24; 0,39]	0,34	0,46	[0,26; 0,40]	0,717
Q8	0,07	0,61	[-0,03; 0,17]	0,07	0,60	[-0,03; 0,16]	0,814
Q9	-0,46	0,52	[-0,55; -0,37]	-0,30	0,63	[-0,39; -0,19]	0,045
Q10	-0,62	0,51	[-0,70; -0,53]	-0,41	0,60	[-0,50; -0,31]	0,002
Q11	0,29	0,53	[0,19; 0,37]	0,43	0,50	[0,35; 0,51]	0,014
Q12	-0,16	0,58	[-0,26; -0,07]	-0,24	0,58	[-0,33; -0,15]	0,217

Q13	0,38	0,44	[0,30; 0,45]	0,48	0,46	[0,40; 0,55]	0,017
Q14	0,28	0,58	[0,18; 0,37]	0,28	0,53	[0,19; 0,37]	0,854
Q15	0,27	0,57	[0,18; 0,36]	0,44	0,47	[0,36; 0,52]	0,013
Q16	0,35	0,55	[0,26; 0,43]	0,52	0,48	[0,44; 0,60]	0,009
Q17	0,39	0,45	[0,32; 0,47]	0,50	0,45	[0,43; 0,58]	0,016
Q18	0,44	0,49	[0,35; 0,51]	0,34	0,58	[0,25; 0,43]	0,213
Q19	-0,08	0,64	[-0,19; 0,02]	-0,10	0,66	[-0,20; 0,01]	0,831
Q20	0,41	0,45	[0,34; 0,48]	0,41	0,45	[0,33; 0,48]	0,981
Q21	0,34	0,50	[0,26; 0,41]	0,43	0,51	[0,33; 0,51]	0,073
Q22	0,35	0,45	[0,27; 0,42]	0,32	0,51	[0,24; 0,40]	0,647
Q23	0,21	0,53	[0,13; 0,29]	0,02	0,59	[-0,07; 0,12]	0,002
Q24	0,24	0,51	[0,15; 0,32]	0,09	0,59	[-0,01; 0,17]	0,018
Q25	0,32	0,49	[0,23; 0,40]	0,28	0,56	[0,19; 0,37]	0,564
Q26	0,40	0,49	[0,31; 0,47]	0,45	0,44	[0,38; 0,52]	0,345

¹ Intervalo Bootstrap; ² Teste de Mann Whitney.

A Tabela 11, adiante, apresenta uma comparação das variáveis em escala Likert entre os clientes que fazem uso de serviços bancários no exterior e os que não fazem. Portanto, pode-se ressaltar que houve diferença significativa entre os clientes que fazem uso de serviços bancários no exterior, e os que não fazem, nas variáveis: Q1 (Valor-p=0,008), Q2 (Valor-p=0,040), Q11 (Valor-p=0,025), Q13 (Valor-p=0,000), Q14 (Valor-p=0,016), Q15 (Valor-p=0,001), Q16 (Valor-p=0,000), Q17 (Valor-p=,003), Q18 (Valor-p=0,009), Q21 (Valor-p=0,002), Q22 (Valor-p=0,022) e Q26 (Valor-p=0,004); sendo que:

- Os clientes que fazem uso de serviços bancários no exterior concordaram mais com as questões Q1 “Estou satisfeito com meu Banco” e Q2 “Estou satisfeito com o “Modelo de Relacionamento com o Cliente” do meu Banco” do que aqueles que não fazem.
- A variável Q11 “Meu Banco diferencia o atendimento para clientes importantes” apresentou maior concordância média entre os clientes que fazem uso de serviços bancários no exterior.

- As variáveis Q13 “Meu Banco se adapta para acompanhar a tecnologia do mercado”, Q14 “Eu prefiro um modelo de relacionamento virtual com meu Banco”, Q15 “Eu preciso de um relacionamento digital com meu Banco”, Q16 “Eu necessito de um ambiente tecnológico para minhas movimentações bancárias”, Q17 “Meu Banco oferece um relacionamento com canais alternativos, conectividade e mobilidade” e Q18 “Gostaria de ter acesso a todos os meus Bancos num único ambiente” apresentaram maior concordância média entre os clientes que fazem uso de serviços bancários no exterior.
- As variáveis Q21 “O ideal para mim é ter um relacionamento virtual e presencial com meu Banco”, Q22 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de um ambiente digital” e Q26 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de canais alternativos, conectividade e mobilidade” apresentaram maior concordância média entre os indivíduos que fazem uso de serviços bancários no exterior.

Tabela 11: Comparação das variáveis em escala Likert entre os clientes que fazem uso de serviços bancários no exterior e os que não fazem

Variáveis	Não fazem uso (N=164)			Fazem uso (N=125)			Valor-p ²
	Média	D.P.	I.C. - 95% ¹	Média	D.P.	I.C. - 95% ¹	
Q1	0,29	0,38	[0,24; 0,35]	0,39	0,49	[0,30; 0,47]	0,008
Q2	0,17	0,40	[0,10; 0,23]	0,25	0,60	[0,14; 0,34]	0,040
Q3	0,11	0,49	[0,04; 0,19]	0,20	0,56	[0,10; 0,29]	0,074
Q4	0,00	0,51	[-0,07; 0,08]	0,09	0,56	[0,00; 0,19]	0,130
Q5	0,12	0,48	[0,05; 0,19]	0,06	0,60	[-0,04; 0,17]	0,506
Q6	-0,23	0,54	[-0,31; -0,13]	-0,22	0,60	[-0,33; -0,12]	0,907
Q7	0,31	0,42	[0,25; 0,38]	0,34	0,50	[0,25; 0,41]	0,325
Q8	0,12	0,56	[0,02; 0,20]	0,00	0,64	[-0,11; 0,12]	0,138
Q9	-0,40	0,55	[-0,49; -0,32]	-0,34	0,62	[-0,45; -0,24]	0,552
Q10	-0,58	0,51	[-0,65; -0,50]	-0,42	0,62	[-0,53; -0,32]	0,065
Q11	0,31	0,51	[0,23; 0,38]	0,43	0,53	[0,34; 0,52]	0,025

Q12	-0,17	0,58	[-0,26; -0,09]	-0,25	0,58	[-0,34; -0,15]	0,233
Q13	0,35	0,45	[0,28; 0,42]	0,53	0,43	[0,46; 0,60]	0,000
Q14	0,21	0,56	[0,13; 0,29]	0,36	0,54	[0,27; 0,46]	0,016
Q15	0,26	0,56	[0,18; 0,35]	0,47	0,46	[0,39; 0,56]	0,001
Q16	0,33	0,55	[0,24; 0,41]	0,58	0,45	[0,50; 0,65]	0,000
Q17	0,40	0,42	[0,33; 0,46]	0,52	0,47	[0,43; 0,59]	0,003
Q18	0,32	0,53	[0,24; 0,40]	0,48	0,52	[0,38; 0,57]	0,009
Q19	-0,10	0,63	[-0,2; -0,01]	-0,08	0,67	[-0,19; 0,04]	0,747
Q20	0,37	0,48	[0,30; 0,45]	0,46	0,41	[0,39; 0,52]	0,148
Q21	0,31	0,50	[0,24; 0,39]	0,47	0,50	[0,38; 0,55]	0,002
Q22	0,28	0,47	[0,21; 0,35]	0,40	0,48	[0,32; 0,49]	0,022
Q23	0,16	0,53	[0,08; 0,24]	0,06	0,61	[-0,05; 0,16]	0,093
Q24	0,20	0,52	[0,12; 0,27]	0,12	0,60	[0,02; 0,22]	0,325
Q25	0,29	0,49	[0,21; 0,37]	0,32	0,57	[0,23; 0,42]	0,436
Q26	0,36	0,49	[0,29; 0,44]	0,51	0,43	[0,44; 0,58]	0,004

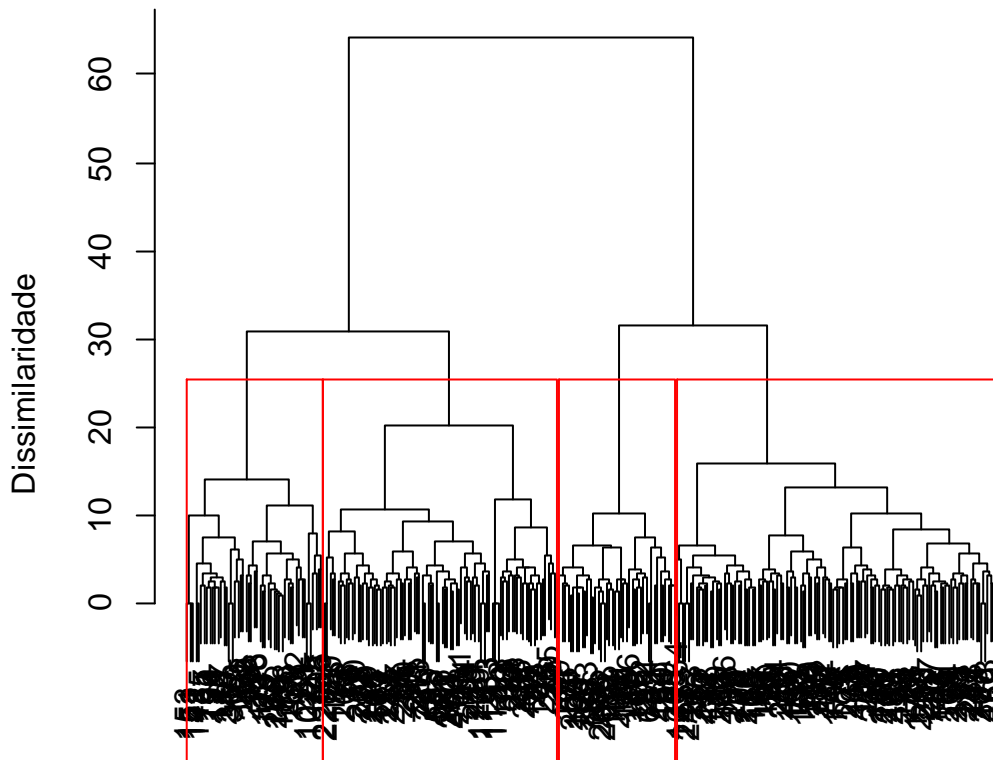
¹ Intervalo Bootstrap; ² Teste de Mann Whitney.

5.7 Análise de Agrupamento

Com o objetivo de agrupar os indivíduos que foram similares quanto às respostas das variáveis avaliadas em escala Likert foi utilizada Análise de Agrupamento. Inicialmente, para determinar o número de grupos, foi utilizada uma Análise Hierárquica de Agrupamento, utilizando o método Ward a partir das distâncias euclidianas e, em seguida, para agrupar os indivíduos, foi utilizado o algoritmo iterativo K-Médias, sendo a distância euclidiana utilizada como medida de dissimilaridade.

A Figura 18 apresenta o Dendograma do agrupamento dos respondentes. O Dendograma é uma ferramenta apropriada para definir o número de grupos, pois uma boa classificação pode ser obtida ao se cortar o Dendograma numa zona onde as separações entre classes correspondam a grandes distâncias (dissimilaridades). Sendo assim, cortando o Dendograma nas zonas onde as separações entre classes correspondem as maiores distâncias, decidiu-se trabalhar com 4 grupos.

Figura 18: Dendograma do agrupamento dos indivíduos.



A Tabela 12 apresenta as médias das variáveis analisadas em cada grupo. Dessa maneira, tem-se que:

- O Grupo 1 foi caracterizado por ter as maiores médias nas variáveis Q1 “Estou satisfeito com meu Banco”, Q2 “Estou satisfeito com o “Modelo de Relacionamento com o Cliente” do meu Banco”, Q3 “Tenho experiências gratificantes no relacionamento com meu Banco”, Q4 “Meu Banco sempre apresenta novidades no relacionamento com o cliente”, Q5 “Meu Banco me ouve como cliente”, Q6 “Eu utilizo os canais de elogios, críticas e sugestões do meu Banco”, Q7 “Meu Banco atende às minhas necessidades”, Q8 “Eu prefiro o modelo de relacionamento presencial com meu Banco”, Q9 “Meu gerente solicita meu feedback”, Q10 “Meu Gerente sempre me liga ou sempre me visita”, Q11 “Meu Banco diferencia o atendimento para clientes importantes”, Q13 “Meu Banco se adapta para acompanhar a tecnologia do mercado”, Q17 “Meu Banco oferece um relacionamento com canais alternativos, conectividade e mobilidade”, Q19 “O horário tradicional de funcionamento do meu Banco é suficiente” e Q21 “O ideal para mim é ter um relacionamento virtual e presencial com meu Banco”. Dessa forma, temos

que o Grupo 1 é caracterizado por clientes que estão satisfeitos e interagem com seus bancos, e estes bancos são bem adequados às novas tecnologias.

- O Grupo 2 foi caracterizado por ter as menores médias nas variáveis Q1 “Estou satisfeito com meu Banco”, Q2 “Estou satisfeito com o “Modelo de Relacionamento com o Cliente” do meu Banco”, Q3 “Tenho experiências gratificantes no relacionamento com meu Banco”, Q4 “Meu Banco sempre apresenta novidades no relacionamento com o cliente”, Q5 “Meu Banco me ouve como cliente”, Q7 “Meu Banco atende às minhas necessidades”, Q8 “Eu prefiro o modelo de relacionamento presencial com meu Banco”, Q9 “Meu gerente solicita meu feedback”, Q10 “Meu Gerente sempre me liga ou sempre me visita”, Q13 “Meu Banco se adapta para acompanhar a tecnologia do mercado”, Q19 “O horário tradicional de funcionamento do meu Banco é suficiente”, Q23 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco o agendamento prévio do atendimento”, Q24 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a personificação das tarifas bancárias” e Q25 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de escritório de negócios 24h on-line”. Logo, o Grupo 2 é caracterizado por clientes pouco satisfeitos, que interagem pouco com seus bancos. E, além disso, estes clientes acham seus bancos defasados tecnologicamente.
- O grupo 3 é caracterizado por ter as menores médias nas variáveis Q11 “Meu Banco diferencia o atendimento para clientes importantes”, Q12 “O que é importante para mim em um banco são as tarifas e os juros, não me importo com tipo de relacionamento oferecido para o cliente”, Q14 “Eu prefiro um modelo de relacionamento virtual com meu Banco”, Q15 “Eu preciso de um relacionamento digital com meu Banco”, Q16 “Eu necessito de um ambiente tecnológico para minhas movimentações bancárias”, Q17 “Meu Banco oferece um relacionamento com canais alternativos, conectividade e mobilidade”, Q18 “Gostaria de ter acesso a todos os meus Bancos num único ambiente”, Q20 “Gostaria que houvesse um único gerente para toda minha movimentação financeira”, Q21 “O ideal para mim é ter um relacionamento virtual e presencial com meu Banco”, Q22 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de um ambiente digital” e Q26 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de canais alternativos, conectividade e mobilidade”, e também por ter muitas

variáveis com níveis de concordância próximos de zero. Portanto, o Grupo 3 é caracterizado pelo baixo relacionamento entre banco e cliente e, pelos clientes que não priorizam o desenvolvimento dos meios digitais do banco.

- O Grupo 4 é caracterizado por ter as maiores médias nas variáveis Q14 “Eu prefiro um modelo de relacionamento virtual com meu Banco”, Q18 “Gostaria de ter acesso a todos os meus Bancos em um único ambiente”, Q20 “Gostaria que houvesse um único gerente para toda minha movimentação financeira”, Q22 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de um ambiente digital”, Q23 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco o agendamento prévio do atendimento”, Q24 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a personificação das tarifas bancárias”, Q25 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de escritório de negócios 24h on-line” e Q26 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de canais alternativos, conectividade e mobilidade”. Dessa forma, o Grupo 4 é composto por clientes que valorizam os meios digitais do banco e estão satisfeitos com o modelo de relacionamento de seus bancos.

É importante ressaltar também que apenas nas variáveis Q11 “Meu Banco diferencia o atendimento para clientes importantes” e Q12 “O que é importante para mim em um banco são as tarifas e os juros, não me importo com tipo de relacionamento oferecido para o cliente”, não houve diferença significativa (valor- $p > 0,05$) entre os grupos.

Tabela 12: Comparação das médias das variáveis entre os grupos

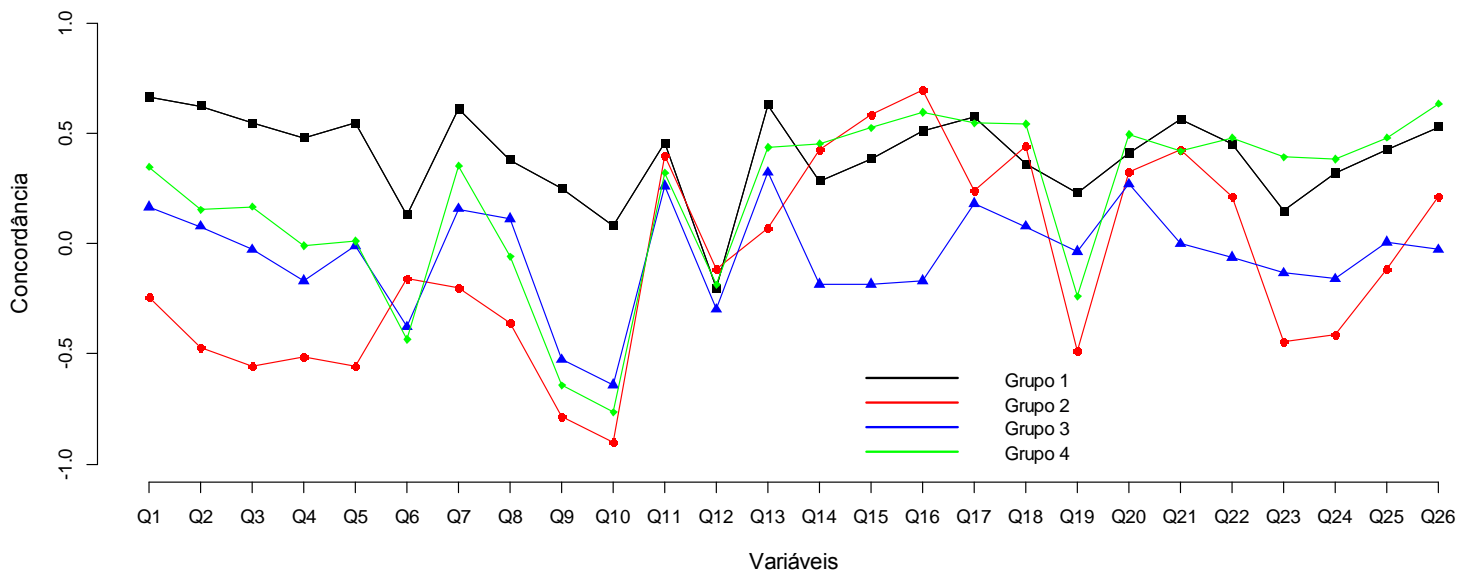
Variáveis	Grupo 1 (N=84)		Grupo 2 (N=35)		Grupo 3(N=57)		Grupo 4(N=113)		Valor-p ²
	Média	I.C. - 95% ¹	Média	I.C. - 95% ¹	Média	I.C. - 95% ¹	Média	I.C. - 95% ¹	
Q1	0,67	[0,61; 0,73]	-0,24	[-0,39; -0,10]	0,17	[0,09; 0,25]	0,35	[0,29; 0,41]	0,000
Q2	0,63	[0,57; 0,69]	-0,47	[-0,60; -0,33]	0,08	[0,00; 0,16]	0,16	[0,08; 0,24]	0,000
Q3	0,55	[0,46; 0,63]	-0,56	[-0,69; -0,41]	-0,03	[-0,14; 0,08]	0,17	[0,09; 0,24]	0,000
Q4	0,48	[0,41; 0,56]	-0,51	[-0,66; -0,37]	-0,17	[-0,29; -0,06]	-0,01	[-0,09; 0,08]	0,000
Q5	0,55	[0,48; 0,62]	-0,56	[-0,70; -0,41]	-0,01	[-0,11; 0,09]	0,01	[-0,07; 0,10]	0,000

Q6	0,13	[0,02; 0,25]	-0,16	[-0,39; 0,06]	-0,38	[-0,49; -0,26]	-0,43	[-0,52; -0,35]	0,000
Q7	0,61	[0,55; 0,68]	-0,20	[-0,39; -0,03]	0,16	[0,04; 0,26]	0,35	[0,28; 0,42]	0,000
Q8	0,38	[0,28; 0,48]	-0,36	[-0,54; -0,16]	0,11	[-0,05; 0,26]	-0,06	[-0,16; 0,04]	0,000
Q9	0,25	[0,16; 0,35]	-0,79	[-0,90; -0,64]	-0,53	[-0,64; -0,41]	-0,64	[-0,71; -0,56]	0,000
Q10	0,08	[-0,02; 0,19]	-0,90	[-0,97; -0,81]	-0,64	[-0,76; -0,53]	-0,77	[-0,83; -0,70]	0,000
Q11	0,46	[0,35; 0,54]	0,40	[0,19; 0,60]	0,26	[0,11; 0,40]	0,32	[0,24; 0,41]	0,125
Q12	-0,20	[-0,34; -0,07]	-0,11	[-0,31; 0,09]	-0,30	[-0,43; -0,16]	-0,19	[-0,29; -0,08]	0,560
Q13	0,63	[0,55; 0,71]	0,07	[-0,11; 0,26]	0,33	[0,21; 0,43]	0,44	[0,36; 0,51]	0,000
Q14	0,29	[0,18; 0,40]	0,43	[0,26; 0,59]	-0,18	[-0,33; -0,04]	0,46	[0,37; 0,54]	0,000
Q15	0,39	[0,27; 0,49]	0,59	[0,46; 0,70]	-0,18	[-0,32; -0,04]	0,53	[0,46; 0,59]	0,000
Q16	0,51	[0,43; 0,60]	0,70	[0,60; 0,79]	-0,17	[-0,32; -0,03]	0,60	[0,52; 0,67]	0,000
Q17	0,58	[0,49; 0,66]	0,24	[0,06; 0,41]	0,18	[0,04; 0,32]	0,55	[0,49; 0,61]	0,000
Q18	0,36	[0,25; 0,48]	0,44	[0,26; 0,61]	0,08	[-0,07; 0,22]	0,54	[0,46; 0,62]	0,000
Q19	0,23	[0,12; 0,35]	-0,49	[-0,64; -0,3]	-0,04	[-0,22; 0,14]	-0,24	[-0,35; -0,13]	0,000
Q20	0,41	[0,32; 0,50]	0,33	[0,20; 0,47]	0,27	[0,14; 0,42]	0,50	[0,42; 0,56]	0,036
Q21	0,57	[0,49; 0,63]	0,43	[0,23; 0,61]	0,00	[-0,17; 0,16]	0,42	[0,35; 0,49]	0,000
Q22	0,45	[0,37; 0,54]	0,21	[0,03; 0,40]	-0,06	[-0,19; 0,05]	0,48	[0,41; 0,55]	0,000
Q23	0,15	[0,04; 0,24]	-0,44	[-0,60; -0,26]	-0,13	[-0,25; -0,01]	0,39	[0,31; 0,47]	0,000
Q24	0,32	[0,21; 0,42]	-0,41	[-0,59; -0,23]	-0,16	[-0,29; -0,04]	0,39	[0,31; 0,46]	0,000
Q25	0,43	[0,35; 0,51]	-0,11	[-0,31; 0,09]	0,01	[-0,13; 0,14]	0,48	[0,40; 0,56]	0,000
Q26	0,53	[0,46; 0,60]	0,21	[0,00; 0,41]	-0,03	[-0,15; 0,1]	0,64	[0,59; 0,69]	0,000

¹ Intervalo Bootstrap; ² Teste de Kruskal Wallis.

O gráfico a seguir apresenta as médias de cada pergunta entre os grupos, ficando fácil identificar, de forma geral, que o grupo-1 tende a concordar mais com os itens, enquanto o grupo-2 tende a discordar dos mesmos.

Gráfico 3: Comparação das médias das variáveis entre os grupos



A Tabela 13 apresenta a comparação dos grupos em relação às variáveis que caracterizam os clientes. Dessa maneira, pode-se destacar que houve diferença entre os grupos em relação à Idade (Valor-p=0,036), Escolaridade (Valor-p=0,013), Principal Banco (Valor-p=0,006), Já viajou ao exterior (Valor-p=0,001) e Faz uso de serviços bancários no exterior (Valor-p=0,000), sendo que os resultados obtidos foram:

- O Grupo 1 é composto por indivíduos mais velhos, enquanto os Grupos 2 e 4 apresentam indivíduos mais novos.
- A principal diferença entre os grupos em relação à escolaridade é que os Grupos 1 e 3 são os que apresentam maior número de indivíduos com Ensino Fundamental/Médio e menos indivíduos com Superior Completo.
- O principal banco utilizado pelo Grupo 1 é o Banco B, enquanto no Grupo 2 os bancos mais utilizados são Banco C e D, e nos Grupos 3 e 4 Bancos A e B.
- Os Grupos 1 e 2 são compostos por indivíduos que já viajaram ao exterior e fazem uso de serviços bancários no exterior, enquanto os Grupos 3 e 4 são compostos por indivíduos que não viajaram e não fazem uso desses serviços no exterior.

Tabela 13: Comparação dos grupos em relação às variáveis caracterizadoras

Variáveis		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4		Valor- p
		N	%	N	%	N	%	N	%	
Idade	Até 29 anos	25	29,76%	16	45,71%	22	38,60%	52	46,02%	0,036 ¹
	Entre 30 e 39 anos	23	27,38%	12	34,29%	18	31,58%	37	32,74%	
	Entre 40 e 49 anos	17	20,24%	3	8,57%	9	15,79%	18	15,93%	
	Acima de 50 anos	19	22,62%	4	11,43%	8	14,04%	6	5,31%	
Sexo	Feminino	39	46,43%	19	54,29%	23	40,35%	56	49,56%	0,563 ²
	Masculino	45	53,57%	16	45,71%	34	59,65%	57	50,44%	
Escolaridade	Ensino Fundamental/Médio	14	16,67%	0	0,00%	10	17,54%	5	4,42%	0,013 ¹
	Superior Incompleto	19	22,62%	13	37,14%	18	31,58%	41	36,28%	
	Superior Completo	16	19,05%	9	25,71%	9	15,79%	28	24,78%	
	Pós-graduação	35	41,67%	13	37,14%	20	35,09%	39	34,51%	
Renda Mensal	Até R\$ 2.000	24	28,57%	10	28,57%	21	36,84%	41	36,28%	0,149 ¹
	Entre R\$ 2.001 a R\$ 4.000	14	16,67%	12	34,29%	15	26,32%	29	25,66%	
	Entre R\$ 4.000 a R\$ 6.000	13	15,48%	4	11,43%	3	5,26%	17	15,04%	
	Acima de R\$ 6.000	33	39,29%	9	25,71%	18	31,58%	26	23,01%	
Principal Banco	Banco D	12	14,29%	13	37,14%	5	8,77%	16	14,16%	0,006 ¹
	Banco A	11	13,10%	3	8,57%	13	22,81%	27	23,89%	
	Banco E	10	11,90%	7	20,00%	11	19,30%	16	14,16%	
	Outros	14	16,67%	1	2,86%	7	12,28%	8	7,08%	
	Banco B	26	30,95%	3	8,57%	15	26,32%	28	24,78%	
	Banco C	11	13,10%	8	22,86%	6	10,53%	18	15,93%	
Já viajou ao exterior?	Não	31	36,90%	11	31,43%	35	61,40%	66	58,41%	0,001 ²
	Sim	53	63,10%	24	68,57%	22	38,60%	47	41,59%	
Faz uso de serviços bancários no exterior?	Não	38	45,24%	14	40,00%	44	77,19%	68	60,18%	0,000 ²
	Sim	46	54,76%	21	60,00%	13	22,81%	45	39,82%	

¹ Teste Exato de Fisher; ² Teste Qui-Quadrado.

Para finalizar estas análises de dados, os Gráficos 4, 5 e 6 apresentam os mapas perceptuais das relações significativas entre os grupos e as variáveis caracterizadoras. O mapa

perceptual é uma ferramenta que possibilita a visualização das relações existentes entre os níveis de duas variáveis. Dessa forma, podem-se destacar as seguintes relações, que observaremos nos dados e gráficos a seguir:

- Os Grupos 2, 3 e 4 estão associados às menores faixas de idade, enquanto o Grupo 1 é associado às idades mais elevadas.
- Os Grupos 2 e 4 estão mais associados ao Ensino Superior Incompleto e Completo, enquanto os Grupos 1 e 3 foram associados aos níveis de Pós-Graduação.
- O Banco B foi mais associado aos Grupos 1 e 3, já o Banco D ao Grupo 1. O Grupo 4 foi associado em sua maioria à Banco A e E.

Gráfico 4: Mapa perceptual para a relação entre os Grupos e a Idade

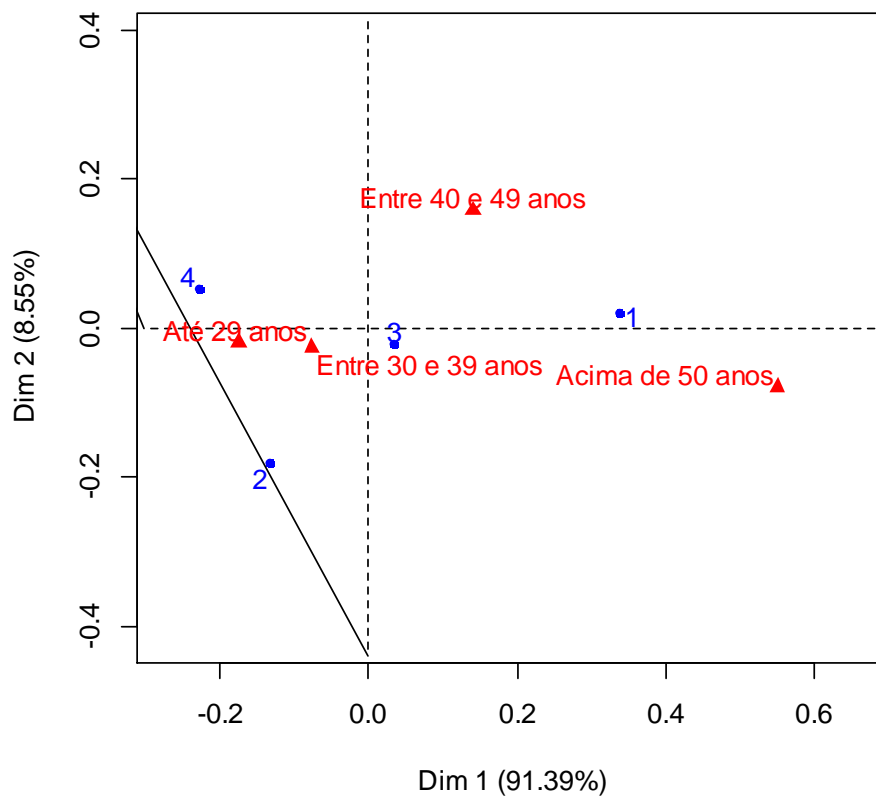


Gráfico 5: Mapa perceptual para a relação entre os Grupos e a Escolaridade

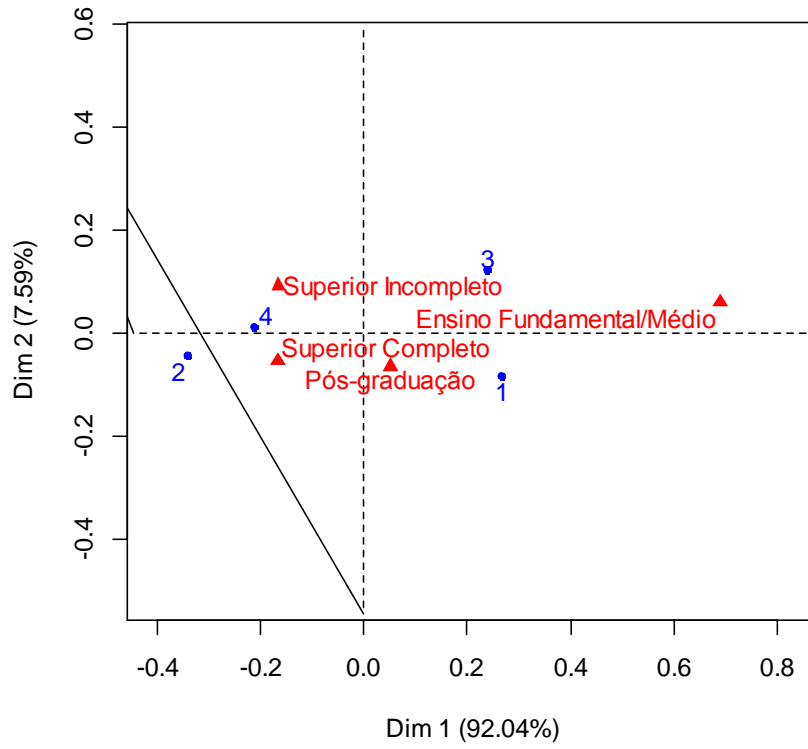
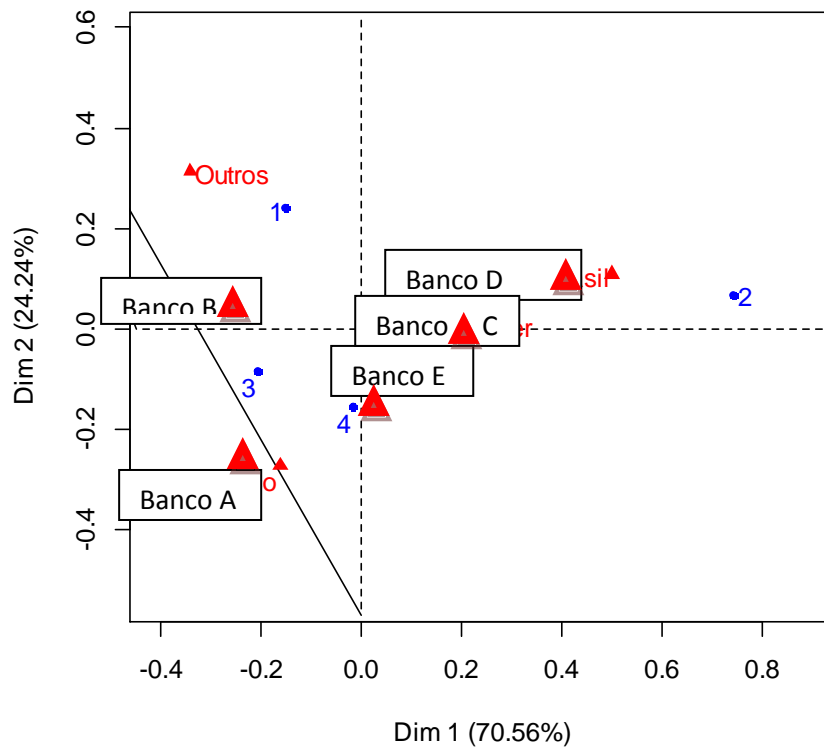


Gráfico 6: Mapa perceptual para a relação entre os Grupos e os Principais Bancos



6. CONCLUSÃO

O presente trabalho abordou a Orientação para o Mercado e o Relacionamento com o cliente para inovação no setor bancário brasileiro que, devido ao seu crescimento, está em processo de internacionalização.

O objetivo dessa pesquisa constituiu-se em analisar as características de inovação no relacionamento entre bancos em internacionalização, orientado para o mercado, e seus consumidores; mapear modelos inovadores de relacionamento; confrontar os resultados da pesquisa qualitativa e a quantitativa e, por fim, apresentar um modelo referencial-teórico característico do segmento bancário.

Após os dois momentos de pesquisas propostos na metodologia quali-quantitativa, e as quatro análises propostas para os dados qualitativos (análise da OPM para o questionário Day (2001), análise da densidade e importância, examinador de palavras e reporte de consulta por perguntas das entrevistas em profundidade), e ainda, após as três análises propostas para os dados quantitativos (análise fatorial descritiva, análise fatorial de comparação das variáveis da escala Likert e análise de agrupamento), foi possível reunir informações para responder às perguntas problemas e aos objetivos dessa dissertação.

Entre os bancos estudados, foi possível averiguar que suas orientações para o mercado estão totalmente associadas ao modelo apresentado no referencial teórico e suas características. Em 100% dos entrevistados, a OPM para o setor bancário está apta a ter uma cultura orientada para fora, sentir e relacionar-se com o mercado, ter visão estratégica e estrutura com foco no valor superior (DAY, 2001).

Todas as Instituições Financeiras estão em processo de internacionalização, com agências e negócios em todos os continentes; todos os gerentes responderam que possuem clientes que viajam para o exterior e utilizam serviços bancários em viagens e negócios.

Há processos de inovações identificados por meio da entrevista em profundidade, especificamente por meio das questões abertas Q5 “O que é importante, na visão de seus clientes, no relacionamento banco – cliente?”, Q6 “O que você, enquanto gerente, espera para o futuro do relacionamento banco – cliente?”, Q7 “Você possui disposição em inovar? Quais inovações você propõe para o relacionamento com seus clientes observando o mercado?”, Q8 “O que os seus clientes esperam para o futuro do relacionamento banco – cliente?” e Q9 “Quais inovações sua Instituição Financeira entrega aos clientes no relacionamento bancário?”, do anexo 2. Esses processos de inovação foram levados ao público em geral para escolha entre discordo totalmente e concordo totalmente; especificamente nas questões Q14

“Eu prefiro um modelo de relacionamento virtual com meu Banco”, Q15 “Eu preciso de um relacionamento digital com meu Banco”, Q16 “Eu necessito de um ambiente tecnológico para minhas movimentações bancárias”, Q17 “Meu Banco oferece um relacionamento com canais alternativos, conectividade e mobilidade”, Q18 “Gostaria de ter acesso a todos os meus Bancos num único ambiente”, Q19 “O horário tradicional de funcionamento do meu Banco é suficiente”, Q20 “Gostaria que houvesse um único gerente para toda minha movimentação financeira”, Q21 “O ideal para mim é ter um relacionamento virtual e presencial com meu Banco”, Q22 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de um ambiente digital”, Q23 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco o agendamento prévio do atendimento”, Q24 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a personificação das tarifas bancárias”, Q25 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de escritório de negócios 24h on-line” e Q26 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de canais alternativos, conectividade e mobilidade” contidas no anexo 3.

É importante ressaltar que nas entrevistas em profundidade houve aproximação dos termos em que os gerentes das três Instituições Financeiras declararam ser inovador; foi possível observar grande parte da inovação na área tecnológica e, conseqüentemente no processo. Quando a análise de palavras reuniu todos os nove gerentes entrevistados os termos de maior porcentagem nas análises individuais permaneceram com impacto, novos termos surgiram, e, termos de pouca expressão pulverizaram-se na análise, não gerando impacto.

Na pesquisa quantitativa observou-se a predominância de homens, com idades distintas entre 20 a 29 e 30 a 39 anos; em sua maioria brasileiros que vivem em Belo Horizonte. Caracterizam-se por estarem cursando o nível superior ou terem titulação de mestrado, 31,49% e 23,18%, respectivamente. Os principais bancos apresentados foram, em primeiro Banco B, em segundo Banco A, em terceiro Banco D, em quarto a Banco E e em quinto Banco C. De todos os entrevistados mais de 50% viajam ao exterior, apesar disso, 56% não fazem uso de serviços bancários em suas viagens a outros países.

Conforme análise dos dados quantitativos houve concordância nas afirmações de inovação extraídas da pesquisa em profundidade por parte de todos os respondentes. Porém, as questões Q6 “Eu utilizo os canais de elogios, críticas e sugestões do meu Banco”, Q9 “Meu gerente solicita meu *feedback*”, Q10 “Meu Gerente sempre me liga ou sempre me visita”, Q12 “O que é importante para mim num banco são as tarifas e os juros, não me importo com tipo de relacionamento oferecido para o cliente” e Q19 “O horário tradicional de funcionamento do meu Banco é suficiente” tiveram intervalo negativo no cálculo estatístico e,

por isso, se houver mudança por parte dos Bancos, estes poderão gerar inovação no relacionamento com o cliente.

Quando comparados os resultados, agrupando os clientes que viajam ao exterior e os que não viajam e, comparados os resultados agrupando os clientes que utilizam serviços bancários no exterior e os que não utilizam, houve mudança significativa quanto à satisfação nas questões Q1 “Sou satisfeito com meu Banco” e Q2 “Estou satisfeito com o “modelo de relacionamento com o cliente” do meu Banco”. Percebe-se, portanto, que a segmentação dos públicos nas agências bancárias segundo a renda é fator de satisfação e reconhecimento conforme o referencial teórico de Gummesson (2010).

Continuando a analisar os mesmos grupos comparativos, as questões Q13 “Meu Banco se adapta para acompanhar a tecnologia do mercado”, Q15 “Eu preciso de um relacionamento digital com meu Banco”, Q16 “Eu necessito de um ambiente tecnológico para minhas movimentações bancárias” e Q17 “Meu Banco oferece um relacionamento com canais alternativos, conectividade e mobilidade” tiveram maior média de concordância para o público respondente que possui experiência de utilização de serviços bancários no exterior. Porém, esse mesmo público apresentou menor concordância nas questões Q23 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco o agendamento prévio do atendimento” e Q24 “Considero inovador no relacionamento com meu Banco a personificação das tarifas bancárias”; o que representa que o atendimento segmentado possui personificação, inclusive de tarifas e juros.

Comparando o discurso dos gerentes com as respostas do público geral, observou-se que as questões Q9 “Meu gerente solicita meu *feedback*”, Q10 “Meu Gerente sempre me liga ou sempre me visita” e Q12 “O que é importante para mim num banco são as tarifas e os juros, não me importo com tipo de relacionamento oferecido para o cliente” do anexo 3 tiveram o intervalo negativo. Ainda que os gerentes afirmem que solicitem *feedbacks*, liguem e visitem seus clientes e que as taxas e juros são responsáveis para um bom relacionamento, essas questões tiveram discordância por parte do público geral, essas três perguntas tiveram respostas significativas apenas para o público de maior renda.

Além disso, um modelo teórico-referencial característico do segmento bancário com práticas de maior e menor grau de inovação inicia com as Instituições Bancárias tomando as decisões juntamente com o cliente. As melhores ideias provem de se viver com os clientes, ou seja, os funcionários passam a defender os clientes, pois são valiosos. A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade do banco e para as oportunidades de vantagem competitiva e, o comportamento dos concorrentes pode ser previsto quando se escuta o mercado (DAY, 2001).

Um modelo de relacionamento mais inovador é aquele em que Instituição Financeira permite que os negócios possam ser realizados em escritórios de negócios on-line 24 horas por dia, onde o certificado digital substitui as outras ferramentas on-line para realização de consultas, envio de documentos e assinaturas eletrônicas (o cartão da conta corrente passaria a ser uma ferramenta secundária apenas para compra e saques), sendo assim, a presença física de clientes na agência seria mínima.

Um único aplicativo para visualização de todas as contas correntes do cliente, independente de quantas Instituições Financeiras estejam envolvidas, por meio do CPF, caracteriza fatores inovadores de acessibilidade, mobilidade e conectividade, onde o próprio cliente cadastraria seus bancos, contas, aplicações e negócios; apenas gerenciando posteriormente suas movimentações, caracterizando os fatores inovadores de acessibilidade, mobilidade e conectividade.

Desenvolvimento de uma plataforma interbancária que proporciona o cliente ser atendido em um único ambiente físico, para tratar de assuntos bancários relacionados a todas as suas Instituições Financeiras que não configurem negócios.

A personificação das tarifas bancárias, o cliente informa o que necessitará na conta corrente e quais serviços bancários fará uso e, somente após essas informações, a Instituição Financeira calcula o pacote de serviços e tarifas para o cliente.

O horário diversificado de atendimento para o cliente, se necessário, agendamento prévio para evitar filas, irritabilidade e perda de tempo no interior das agências.

Chamou a atenção os valores abstratos do relacionamento que, segundo a entrevista em profundidade, não podem se perder ainda que o relacionamento torne-se biônico: agilidade, confiabilidade, atenção, eficiência e facilidade.

Os modelos de relacionamentos menos inovadores são aqueles em que a Instituição Financeira não se adapta para atender de forma mais rápida, mais próxima e mais personificada cada cliente. Exigindo que a presença física do cliente esteja sempre na agência, não ofertando caminhos alternativos para execução do serviço e permitindo que os clientes passem horas nas filas de atendimentos.

Essa pesquisa se limitou a pesquisar três Instituições Financeiras e seus gerentes, de maneira aleatória, além de enviar a pesquisa ao público geral para brasileiros, que possuem ou não, experiência no exterior. Estudos futuros que possam contribuir significativamente para o conhecimento, está no envio do questionário, para estrangeiros que utilizem Bancos Nacionais no exterior, ou brasileiros que residam no exterior, realizar a pesquisa exclusivamente com a

geração Y, realizar a pesquisa com brasileiros que estão em intercâmbio para assim, identificar inovações nos relacionamentos com esses possíveis futuros clientes.

Outras sugestões de pesquisas envolvem na área teórica: mensurar a intensidade do nível de orientação para o mercado das Instituições Financeiras, e não apenas a informação de que a empresa seja ou não seja orientada para o mercado. Rediscutir a teoria do marketing de relacionamento, frente à era digital, que alterou os pilares tradicionais do relacionamento face-a-face.

Na área tecnológica, sugere-se pesquisas com vistas ao desenvolvimento de um único aplicativo onde seja possível movimentar todas as contas correntes no celular, e uma plataforma interligada entre as Instituições Bancárias para atendimento não negociais e solução de problemas num único ambiente.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. Modelo de Comércio Eletrônico e um estudo no Setor Bancário. São Paulo: **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.1, jan./mar. 1999. p.64-76.

ALMEIDA, M. V. Inovação em logística como fonte para o desempenho e orientação para o mercado: um modelo teórico e proposições para pesquisa. Rio de Janeiro: **XXXV Encontro da ANPAD**, set, 2011.

ANDREATTA, J.C. Fusões, aquisições e internacionalização do setor bancário brasileiro: 1990 – 2003. Uberlândia: **IX Encontro Nacional de Economia Política**, 2004.

BAÊTA, A. M. C. **O desafio da criação**: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica. Petrópolis: Vozes, 1999.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Os 50 maiores bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional**. 2014. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>>. Acesso em 03/08/2015 às 21:17h.

BARBIERI, C. **BL2 – Business Intelligence**: modelagem e qualidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BASTOS, L. T.; FELDMANN, P. R.; FOUTO, N. M. M. D. Inovação de varejo sustentável: *e-commerce* e comércio justo. Santa Maria: **Revista de Administração UFSM**, v.7, set, 2014. p.88-99. Edição Especial.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Qualitative Researching With Text, Image and Sound**. Sage Publications, 2000.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. São Paulo: **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.16, n. 53, out/dez, 2014. p. 616-637.

CANONGIA, C. et al. *Foresight*, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão e produção**, v. 11, n. 2, maio-ago, 2004. p. 231-238. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a09v11n2.pdf>>, acesso em 09/04/2015 às 20:23h.

CORAZZA, G.; OLIVERIA, R. Os Bancos Nacionais face à Internacionalização do Sistema Bancário Brasileiro. Porto Alegre: **Análise Econômica**, ano 25, n. 47, mar, 2007.

COSTA, A. D.; SOUZA-SANTOS, E. R. A internacionalização dos Bancos Brasileiros: os casos de Itaú/Unibanco e Banco do Brasil. Universidade Federal do Paraná: **Economia e Tecnologia**, ano 06, v. 20, jan./mar, 2010.

COSTA, B. O Mercado Bancário Brasileiro. **Foco Econômico**. jan, 2013. Disponível em: <<http://www.dci.com.br/finacas/foco-economico-mercado-bancario-no-brasil-e-no-mundo>>

id327557.html> Acesso em 22/07/2015 às 08:35 h.

CUNHA, M. A. A Diplomacia do Yuan: uma análise da estratégia de internacionalização financeira da China. **VII Reunión de Economía Mundial Alicante**, abr, 2006.

DAMÁZIO, L. F.; GONÇALVES, C. A. **Inteligência Competitiva em Marketing no varejo de equipamento de informática.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES27.pdf>. Acesso em: 09/04/2015 às 20:41h

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a Gestão da Informação.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado:** compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIETRICH, J.; BERTUOL, M.V.; BRASIL, V.S. As fronteiras do Marketing e a Sociologia no Conceito da Co-Criação de Valor. Rio de Janeiro: **XXXIV Encontro da Anpad**, 2010.

DESHPANDE, R.; WEBSTER, F. W. Organizational Culture and Marketing: defining a research agenda. Chicago: **Journal of Marketing**, v.53, n.1, 1989. p.3-15.

DESHPANDE, R.; FARLEY J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firm: a quadrad analysis. Chicago: **Journal of Marketing**, v.57, n.1, 1993. p. 23-27.

EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. J. . **An introduction to the bootstrap.** CRC press, 1994.

FARIA, A. Repensando Orientação para o Mercado no Brasil. Curitiba: **III Encontro de Marketing da ANPAD**, maio, 2008.

FARIA, L. H. L. et al. 20 anos de publicações sobre marketing de relacionamento no Brasil: uma análise da produção acadêmica de 1992 a 2012. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 13, n. 1, jan/mar, 2014.

FEBRABAN: Pesquisa tecnológica Bancária: o setor bancário em números. São Paulo: **CIAB**, jun, 2014.

FULD, L. M. **Inteligência Competitiva:** como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras:** impacto da política externa na internacionalização de empresas brasileiras. Desenvolvimento de Executivos e Empresas, 2013. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/imprensa/Documents/2013/ranking_multinacionais_brasileiras2013.pdf>. Acesso em 04/08/2015 às 20:26h.

GIL, A.C. **Modos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008

_____. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

GOSLIN, M. Relacionamentos em Bancos Comerciais: a adaptação de escalas. Belo Horizonte: **FACES R. Adm.** v.2, n.1, jan/jun. 2003. p.86-103.

GREENACRE, M. J. **Correspondence Analysis in Practice**. London: Academic Press, 1993.

GUEDES, Ana Lúcia. Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem de diplomacia triangular. Rio de Janeiro: **RAP**. 2006.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAIR, J. F.; WILLIAN C. B.; BARRY J. B.; ROLPH E. A.; RONALD L. T. **Análise Multivariada de Dados**. Porto alegre: Bookman, 2009

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HOLLANDER, M.; DOUGLAS A. W. **Nonparametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

JANISSEK-MUNIZ, R; FREITAS, H; LESCA, H. A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. São Paulo: **Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI)**. Anais, 2007.

JOIA, L. A. **Strategies for Information Techology and Intellectual Capital**: challenges and opportunities. Idea Group Inc., 2007.

JÚNIOR, R. H. A.; CORMIER, P. M. J. Inteligência em Marketing: o marketing de permissão como ferramenta para fidelização de clientes. Brasília: **Revista Bibliotecon**, v. 23/24, n. 4, 1999/2000. p. 527-544. Especial.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: the construct, research, propositions and managerial implications. Chicago: **Journal of Marketing**. v. 54, April, 1990. p. 1 -18.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUCA, L. Transações bancárias crescem 40% e atingem o número de 56 bilhões em 2014. **Brasil Econômico**. Disponível em: <<http://brasileconomico.ig.com.br/financas/2015-02-27/transacoes-bancarias-crescem-40-e-atingem-o-numero-de-56-bilhoes-em-2014.html>>. Acesso em 22/07/2015 às 8:40h.

MALHOTRA, N. K. *Marketing research: na applied orientation*. 3 ed. Prentice-Hall, 1999.

MACQUEEN, J. Some methods for classification and analysis of multivariate observations. In: **Proceedings of the Fifth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability**. Berkeley: University of California Press. 1967. p. 281–297.

MONDO, T. S.; FIATES, G. G. S. Mapeamento bibliométrico dos modelos de qualidade em serviços: publicações de pesquisadores brasileiros sobre o tema até 2012. Belo Horizonte: **Pretexto**, v.15, n.1, jan/mar. 2014. p.11-28.

NARVER, J. C.; SLATER, S.F. The effect of a Market orientation on business profitability. **Journal of Market – Focused Management**, v.2, 1998. p.241-276.

NUNES, C. C. C.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. Internacionalização Bancária Brasileira: estudo de caso do Banco Itaú. **RaUnp**, ano III, n.2, abr/set. 2011.

PALACIOS, T. M. B.; SOUSA, J. M. M. **Estratégias de Marketing Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração. Curitiba: **Revista de Administração Contemporânea**. v.8, n.1, jan/mar. 2004.

PORTER, E. M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência**. São Paulo: Elsevier, 1986.

PORTER, E. M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL. C. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRESTES, A. R. et al. Introdução do conceito e aplicabilidade de inteligência competitiva em hospitais de Caxias do Sul. **RAHIS**, jan/jun. 2012.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da Pesquisa Aplicável: Como Elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/resumo/eduardo_cardoso_m>

elo.pdf.> Acesso em: 13/10/2014.

RODRIGUES, L. C. et al. Inteligência Competitiva como Inovação nos processos de Negócio. São Paulo: **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, out/dez. 2012. p. 245 – 264.

RODRIGUES, L.C.; RICCARDI, R. **Inteligência Competitiva – Para negócios e organizações**. Maringá: Unicorpore, 2007.

RODRIGUES, L. C.; TOLEDO, L. A. Alinhamento entre Sistema de Inteligência Competitiva e Gerenciamento da Tecnologia de Informação. Salvador: **XXX Encontro da ANPAD**. set, 2006.

SARFATI, G. **Manual de Diplomacia Corporativa: a construção das relações internacionais da empresa**. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da Inovação na Prática**. São Paulo: Atlas. 2009.

SHETH, J. N.; GARDNER, D. M. GARRET, D. E. Canada: **Marketing Theory: evolution and evaluation**. 1988.

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SWIFT, R. **CRM: o revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: integrating Technological, Market and Organizational Change**. 3 ed. Techbooks, 2005

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2014.

WALSH, I. et al. The Bionic Bank. **BCG Perspectives**, march, 2015. Disponível em: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/financial_institutions_digital_economy_bionic_bank/ acesso em 27/03/2015 às 15h.

APÊNDICE 1

Questionário Day (2001)

Prezado (a) Senhor (a):

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de reunir orientações voltadas para o mercado bancário. Essa pesquisa é parte obrigatória para conclusão do Curso de Mestrado em Administração na Universidade FUMEC do aluno abaixo especificado: Mestrando: Cícero Ricci Cavini

Orientador: Dr. Frederico Vidigal

Agradecemos antecipadamente sua colaboração!

Este formulário de avaliação foi concebido para ser utilizado por equipes de alta gerência para estabelecer a orientação da sua organização (DAY, 2001, p.237).

Assinale apenas uma opção por pergunta.

I. Orientação Geral: valores, crenças e comportamento

1. Quem assume a perspectiva do cliente:

Compreender as necessidades do cliente e a elas corresponder é trabalho do marketing. <input type="checkbox"/>	Todas as funções e atividades estão integradas no atendimento das necessidades de nossos clientes. <input type="checkbox"/>
--	---

2. Prioridades e interesses da alta gerência:

Os assuntos internos têm precedência – raramente há tempo disponível para visitas a clientes. <input type="checkbox"/>	Questões sobre clientes e concorrentes são da maior importância. Eles programam visitas regulares e solicitam ativamente <i>feedback</i> dos clientes. <input type="checkbox"/>
--	---

3. Ênfase em orientar a empresa no sentido de atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos:

Ênfase está em vender a quem quer que compre. <input type="checkbox"/>	Todas as decisões começam com o cliente e as oportunidades para vantagens. <input type="checkbox"/>
--	---

4. Como é vista a difusão de conhecimento sobre o mercado?

O fluxo de informações a respeito de clientes é impedido por uma mentalidade de <i>bunker</i> . <input type="checkbox"/>	Divulgamos livremente as informações a respeito dos clientes e de experiências bem-sucedidas ou não através de todas as
--	---

	funções da empresa. <input type="checkbox"/>
--	--

5. Ênfase em desenvolvimento de estratégias:

Nossas estratégias operacionais são reativas e focalizadas no curto prazo. <input type="checkbox"/>	Nossas estratégias operacionais são guiadas por nossas crenças comuns a respeito de como podemos criar valor para os clientes. <input type="checkbox"/>
--	---

6. Orientação para visar os concorrentes:

Somos lentos para responder aos concorrentes. <input type="checkbox"/>	Todos se esforçam para superar os concorrentes visados. <input type="checkbox"/>
--	--

7. Relacionamentos com os clientes:

A ênfase está em transações únicas. <input type="checkbox"/>	A ênfase está na construção de relacionamentos em longo prazo. <input type="checkbox"/>
---	---

8. Atitudes com relação a distribuidores:

Vistos como dutos passivos. <input type="checkbox"/>	Vistos como parceiros em longo prazo com interesses comuns. <input type="checkbox"/>
--	--

9. Disposição para inovar:

Os produtos e tecnologias existentes impedem que se pense a respeito de mudanças nas necessidades e oportunidades do mercado. <input type="checkbox"/>	Esforço contínuo para achar soluções melhores para os problemas do cliente. <input type="checkbox"/>
--	---

10. Gerenciamento da qualidade:

A ênfase está em obter adequação aos padrões internos. <input type="checkbox"/>	A obtenção de qualidade superior segundo a percepção do mercado é uma alta prioridade para todas as funções. <input type="checkbox"/>
---	---

11. Como é que o pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na organização?

Mal <input type="checkbox"/>	Com sucesso <input type="checkbox"/>
------------------------------	--------------------------------------

II. Capacidade de sentir o mercado

1. Até que ponto a empresa explora e entende seus clientes e parceiros de distribuição:

Limita-se às informações à disposição do público e <i>feedback</i> informal da equipe de vendas. <input type="checkbox"/>	Forte compromisso com uma perfeita compreensão do mercado como base para decisões. <input type="checkbox"/>
---	---

2. Extensão da monitoração do mercado:

Feita raramente além do acompanhamento de vendas e da participação. <input type="checkbox"/>	Frequentemente e extensa – inclusive acompanhamento pós-vendas, da satisfação do cliente e monitoramento da qualidade. <input type="checkbox"/>
--	---

3. Disposição para contatar funcionários de clientes para trazer informações sobre o mercado para a gerência:

Pouca – não há incentivos nem mecanismos. <input type="checkbox"/>	Excelente – há um fluxo contínuo de informações a respeito de necessidades de clientes e de atividades dos concorrentes. <input type="checkbox"/>
--	---

4. Extensão de busca por conceitos inovadores de produtos:

A busca se limita a copiar os concorrentes. Não é realizada nenhuma atividade formal. <input type="checkbox"/>	Excelente – há um fluxo contínuo de informações a respeito de necessidades de clientes e de atividades dos concorrentes. <input type="checkbox"/>
--	---

5. Frequência com a qual outras funções, além de vendas e marketing, se reúnem com clientes e distribuidores:

Raramente ou nunca. <input type="checkbox"/>	Equipes multifuncionais fazem visitas frequentes. <input type="checkbox"/>
--	--

6. Conhecimento dos segmentos do mercado:

Limitado – baseado em dados disponíveis e na classificação do setor. <input type="checkbox"/>	Extenso – são feitos investimentos consideráveis na identificação de segmentos com base em necessidades e na identificação de oportunidades em segmentos novos. <input type="checkbox"/>
--	--

7. Conhecimento dos concorrentes:

Limitado a dados facilmente obtidos sobre concorrentes diretos. <input type="checkbox"/>	Conhecimento completo de todos aqueles com oportunidade de atender o cliente <input type="checkbox"/>
--	---

8. Utilização das reclamações de clientes:

Reclamações são evidências de fracassos. <input type="checkbox"/>	Reclamações são oportunidades para aprender. <input type="checkbox"/>
---	---

9. Conhecimento da eficácia dos programas de marketing em relação ao seu custo:

Limitado a informações facilmente obtidas. <input type="checkbox"/>	Extenso – baseado no cuidadoso monitoramento de testes. <input type="checkbox"/>
---	--

10. Disposição para efetuar auditorias a posteriori de programas mal-sucedidos e comunicar amplamente os resultados:

Auditorias a posteriori são evitadas porque normalmente equivalem a uma busca dos culpados. <input type="checkbox"/>	Auditorias a posteriori são feitas de forma sistemática e as lições para melhorar são amplamente recomendadas. <input type="checkbox"/>
--	---

11. Adequação dos sistemas de informação do mercado:

Bancos de dados incompatíveis e dificuldades de software tornam impossível a obtenção de informações. <input type="checkbox"/>	Os sistemas tornam fácil, para todos os gerentes, recuperar informações abrangentes e atuais. <input type="checkbox"/>
--	--

12. Integração de informações sobre clientes e concorrentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos:

Mal integrada <input type="checkbox"/>	Amplamente integrada em todos os estágios do processo. <input type="checkbox"/>
--	---

13. Papel da função de pesquisa de mercado:

Limitado a análise de vendas e negociações ocasionais com fornecedores externos de dados. <input type="checkbox"/>	Amplamente reconhecido pela competência na realização de estudos de mercado e no desenvolvimento de recomendações úteis sobre estratégias. <input type="checkbox"/>
--	---

14. Dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado:

Quase todos os estudos de mercado permanentes são feitos por consultores externos com pouco envolvimento da empresa. <input type="checkbox"/>	Dependência limitada, exceto para estudos especiais específicos. <input type="checkbox"/>
---	---

15. Divulgação das lições a respeito do comportamento do mercado e da atividade entre funções e países:

Os pesquisadores de mercado são os peritos no mesmo e ocultam seu conhecimento. <input type="checkbox"/>	Excelente – os conhecimentos são divulgados permanentemente em vários níveis. <input type="checkbox"/>
--	--

III. Capacidade de Relacionamento com o Mercado

1. Qual é a mentalidade predominante:

O foco está em atrair clientes e enfatiza transações isoladas. <input type="checkbox"/>	Os clientes são vistos como parceiros e ativos de negócios a serem gerenciados para lucro em longo prazo. <input type="checkbox"/>
---	--

2. Conhecimento da lealdade e lucratividade de cada cliente:

Limitado a pesquisas ocasionais de satisfação, os sistemas não podem fornecer informações sobre a lucratividade relativa. <input type="checkbox"/>	As informações estão amplamente disponíveis e são utilizadas para estimar o impacto do aumento de retenção do cliente sobre a lucratividade geral. <input type="checkbox"/>
--	---

3. Capacidade para diferenciar clientes:

Qualquer diferença em tratamento se deve a variações no nível corrente de vendas. <input type="checkbox"/>	As contas importantes, com potencial em longo prazo, têm tratamento especial e programas de formação de lealdade. <input type="checkbox"/>
--	--

4. Relacionamento com contas importantes:

As negociações são usualmente conflituosas e se resumem a concessões de preços em curto prazo. <input type="checkbox"/>	Há muita colaboração e ampla troca de informações e integração de sistemas conjuntos. <input type="checkbox"/>
---	--

5. Papel da equipe de vendas:

Atuam como porteiros que controlam todos os contatos com clientes e filtram os sinais do mercado para o restante de organização. <input type="checkbox"/>	Atuam como líderes de equipes multifuncionais em parceria com clientes importantes e coordenam os contatos de nível para nível. <input type="checkbox"/>
---	--

6. Aumento dos esforços para adequar os sistemas operacionais ao objetivo de manter mais clientes:

Nenhum esforço sistemático está sendo feito ou estudado, não é uma prioridade estratégica. <input type="checkbox"/>	Sistemas, processos, medidas e incentivos apropriados são concebidos para aumentar a retenção de clientes. <input type="checkbox"/>
---	---

7. Como são vistos os intermediários da distribuição:

Vistos como dutos passivos a serem deixados de lado sempre que possível. <input type="checkbox"/>	Vistos como parceiros de negócios com interesses comuns em longo prazo. <input type="checkbox"/>
---	--

8. Utilização de avanços em tecnologia de redes:

Limitada a um <i>Web site</i> com catálogos e anúncios. <input type="checkbox"/>	Desenvolvendo ativamente maneiras para usar informações de clientes para modificar as ofertas e estreitar relacionamentos. <input type="checkbox"/>
--	---

9. Gerenciamento do valor da marca:

Pouca atenção dedicada ao valor de marcas ou maneiras para explorá-las. <input type="checkbox"/>	A organização está empenhada em compreender e proteger a base do valor das marcas e encontrar novas maneiras para explorá-lo. <input type="checkbox"/>
---	--

10. Aferição da eficácia do relacionamento:

Limitada aos índices usuais de receita, lucro e satisfação dos clientes. <input type="checkbox"/>	Os índices usuais são subordinados a índices de lealdade dos clientes, deserções e lealdade dos funcionários. <input type="checkbox"/>
---	--

IV. Visão Estratégica**1. Qual é a orientação do processo de planejamento:**

O processo é conflituoso e orientado para controle, cada função o vê como um jogo de soma zero. <input type="checkbox"/>	O processo é cooperativo, com ênfase na criação de estratégias integradas. <input type="checkbox"/>
--	---

2. Concepção do processo de planejamento:

Procedimento tornado rotineiro que serve de prelúdio para o orçamento anual <input type="checkbox"/>	Visão orientada para questões em tempo real que antecipa o futuro. <input type="checkbox"/>
--	---

3. Participação no processo de planejamento estratégico:

Participação limitada – ênfase em encontrar uma estratégia satisfatória. <input type="checkbox"/>	A ampla participação em equipes interfuncionais e a abertura para alternativas ampliam a criatividade e o empenho. <input type="checkbox"/>
---	---

4. Amplitude do horizonte de planejamento:

Foco no lucro do próximo ano e em retorno rápido. <input type="checkbox"/>	Foco na geração de valor em longo prazo para o acionista. <input type="checkbox"/>
--	--

5. Qualidade da análise estratégica:

O resultado é uma lista de pontos, fracos e fortes, riscos e oportunidades genéricas. <input type="checkbox"/>	Utilizada para identificar questões importantes e vantagens competitivas que podem ser usadas para proteger ou construir o negócio. <input type="checkbox"/>
--	--

6. Conhecimento do mercado:

Limitado a dados históricos sobre desempenho financeiro e estatísticas disponíveis em geral. Capacidade limitada para prever ações da concorrência. <input type="checkbox"/>	Profunda compreensão comum dos critérios de valor para o cliente, as fontes de lucros e comportamento da concorrência. <input type="checkbox"/>
--	---

7. Como são avaliadas as iniciativas no mercado:

Predomina uma mentalidade de curto prazo orientada para despesas. <input type="checkbox"/>	Uma mentalidade orientada para investimento em longo prazo focaliza as receitas futuras. <input type="checkbox"/>
--	---

8. Adequação dos recursos de marketing:

Os recursos são inadequados para o trabalho ser feito. <input type="checkbox"/>	Os recursos são adequados e são distribuídos com eficiência. <input type="checkbox"/>
---	---

9. Amplitude de visão e planejamento de risco:

Não é exigida <input type="checkbox"/>	A gerência identifica formalmente os riscos mais importantes e desenvolve planos adequados. <input type="checkbox"/>
--	--

10. Tipo de revisão da estratégia pela alta gerência:

Anual, com ênfase em projeções financeiras e exigências orçamentárias. <input type="checkbox"/>	Periódica, centrada na qualidade das hipóteses a respeito de fundamentos estratégicos, da exequibilidade da estratégia e do gerenciamento de riscos. <input type="checkbox"/>
---	---

V. Sistemática Organizacional

1. Concepção da estrutura da organização:

A organização está estruturada em torno de funções ou de grandes famílias de produtos. <input type="checkbox"/>	A organização está estruturada em torno de segmentos de mercado; assim, as responsabilidades pelo atendimento das necessidades do mercado estão bem definidas. <input type="checkbox"/>
---	---

2. Relações entre departamentos e grupos funcionais:

Os departamentos são isolados blocos verticais impedem a comunicação. <input type="checkbox"/>	Os departamentos dividem as informações espontaneamente e participam efetivamente de grupos multifuncionais. <input type="checkbox"/>
--	---

3. Compreensão da estratégia de operacional:

As funções têm hipóteses diferentes e conflitantes e carecem de uma compreensão comum da estratégia. <input type="checkbox"/>	Excelente – há compreensão e aceitação comuns da estratégia. <input type="checkbox"/>
---	---

4. Coordenação e integração de grupos funcionais e departamentos no atendimento das necessidades do cliente:

Hierarquia funcional com coordenação limitada por gerentes de produtos ou de segmentos e gerentes nacionais de contas. <input type="checkbox"/>	Coordenação dentro de equipes multifuncionais permanentemente designadas para processos essenciais e guiadas por uma equipe de integração estratégica. <input type="checkbox"/>
---	---

5. Capacidade dos sistemas de informação para apoiar a coordenação interfuncional:

Cada função tem sistemas e bases de dados separados e incompatíveis. <input type="checkbox"/>	Todos têm acesso imediato aos bancos de dados com informações completas sobre clientes e custos e podem se comunicar com todos na organização. <input type="checkbox"/>
---	---

6. Interações com clientes, clientela e membros do canal:

Um grupo de vendas forte “possui” as relações com os clientes e sonega sinais do mercado para o restante da organização. <input type="checkbox"/>	Todas as funções podem interagir diretamente com os clientes e dividem uma profunda compreensão das suas necessidades e situações de uso. <input type="checkbox"/>
---	--

7. Papel da função marketing:

O pessoal de marketing desempenha um papel subalterno de apoio às atividades de vendas ou como participantes em equipes multifuncionais. <input type="checkbox"/>	O marketing é considerado responsável pela manutenção de toda organização voltada para o cliente e pela lógica estratégica da oferta de valor. <input type="checkbox"/>
---	---

8. Como são recompensados os executivos:

Por serem cuidadosos, seguros e conservadores. <input type="checkbox"/>	Por serem estrategistas inovadores e perseguirem novas oportunidades. <input type="checkbox"/>
---	--

9. Capacidade da gerência para reagir de forma rápida e eficaz a acontecimentos e novas oportunidades:

As informações de vendas e mercado estão desatualizadas e os tempos de reação são lentos. <input type="checkbox"/>	Os sistemas produzem informações altamente atualizadas e a organização pode reagir rapidamente. <input type="checkbox"/>
--	--

10. Ênfase dos sistemas de incentivo:

A maior parte do peso vai para resultados de vendas em curto prazo e a conquista de novos clientes. <input type="checkbox"/>	Os sistemas de recompensas e os programas de reconhecimento são concebidos para recompensarem resultados a curtos e longo prazos e estão adequados às prioridades estratégicas. <input type="checkbox"/>
--	--

APÊNDICE 2

Pesquisa Qualitativa

Prezado (a) Senhor (a):

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de reunir orientações voltadas para o mercado bancário. Essa pesquisa é parte obrigatória para conclusão do Curso de Mestrado em Administração na Universidade FUMEC do aluno abaixo especificado: Mestrando: Cícero Ricci Cavini

Orientador: Dr. Frederico Vidigal

Agradecemos antecipadamente sua colaboração!

Tópico Guia: Inovação no relacionamento Bancário

Questionário

1- Qual Instituição Bancária você trabalha?
2- Qual o seu cargo na agência bancária?
3- A Instituição Bancária em que você trabalha possui unidades no exterior?
4- Há em sua carteira, clientes que conhecem o exterior? Eles fazem uso do serviço bancário em suas viagens?
5- O que é importante, na visão de seus clientes, no relacionamento banco – cliente?
6- O que você, enquanto gerente, espera para o futuro do relacionamento banco – cliente?
7- Você possui disposição em inovar? Quais inovações você propõe para o relacionamento com seus clientes observando o mercado?
8- O que os seus clientes esperam para o futuro do relacionamento banco – cliente?
9- Quais inovações sua Instituição Financeira entrega aos clientes no relacionamento bancário?
10- Qual vantagem competitiva inovadora você percebe em sua Instituição Bancária diante do mercado?
11- Quais os modelos de relacionamento com o cliente sua Instituição Financeira oferece?

APÊNDICE 3

Pesquisa Quantitativa enviado por *Google Docs*

Prezado (a) Senhor (a):

Estamos realizando uma pesquisa voltada para o mercado bancário.

Na presente pesquisa, seus dados pessoais serão mantidos em sigilo, pois se trata de um estudo estritamente acadêmico-científico e é parte obrigatória para a conclusão do Curso de Mestrado em Administração na Universidade FUMEC do aluno abaixo especificado:

Mestrando: Cícero Ricci Cavini

Orientador: Dr. Frederico Vidigal

Agradecemos antecipadamente sua colaboração!

Questionário

Identificação Geral dos Participantes

Idade: até 19 anos 20 a 29 anos 30 a 39 anos
 40 a 49 anos 50 a 59 anos acima de 60 anos

Sexo: Fem Masc

Nacionalidade:

Cidade onde mora atualmente:

País:

Escolaridade: ensino fundamental ensino médio superior incompleto
 superior completo pós-graduação MBA e Especialização
 pós-graduação Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado

Renda: até R\$ 2.000,00 R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00
 R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00 superior a R\$ 6.001,00

Meu principal Banco é:

Já viajou ao exterior: Sim Não

Faz uso de serviços bancários no exterior como: câmbio, seguros ou compras com cartões de crédito? Sim Não

Orientação para preenchimento: responda apenas uma opção para cada pergunta, sendo: 1(um) discordo totalmente, 2 (dois) discordo, 3 (três) indiferente, 4 (quatro) concordo e 5 (cinco) concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
Sou satisfeito com meu Banco.	()	()	()	()	()
Estou satisfeito com o “modelo de relacionamento com o cliente” do meu Banco.	()	()	()	()	()
Tenho experiências gratificantes no relacionamento com meu Banco.	()	()	()	()	()
Meu Banco sempre apresenta novidades no relacionamento com o cliente.	()	()	()	()	()
Meu Banco me ouve como cliente.	()	()	()	()	()
Eu utilizo os canais de elogios, críticas e sugestões do meu Banco.	()	()	()	()	()
Meu Banco atende às minhas necessidades.	()	()	()	()	()
Eu prefiro o modelo de relacionamento presencial com meu Banco.	()	()	()	()	()
Meu gerente solicita meu <i>feedback</i>	()	()	()	()	()
Meu Gerente sempre me liga ou sempre me visita.	()	()	()	()	()
Meu Banco diferencia o atendimento para clientes importantes.	()	()	()	()	()
O que é importante para mim num banco são as tarifas e os juros, não me importo com tipo de relacionamento oferecido para o cliente.	()	()	()	()	()
Meu Banco se adapta para acompanhar a tecnologia do mercado.	()	()	()	()	()
Eu prefiro um modelo de relacionamento virtual com meu Banco.	()	()	()	()	()
Eu preciso de um relacionamento digital com meu Banco.	()	()	()	()	()
Eu necessito de um ambiente tecnológico para minhas movimentações bancárias.	()	()	()	()	()
Meu Banco oferece um relacionamento com canais alternativos, conectividade e mobilidade.	()	()	()	()	()
Gostaria de ter acesso a todos os meus Bancos num único ambiente.	()	()	()	()	()
O horário tradicional de funcionamento do meu Banco é suficiente.	()	()	()	()	()

Gostaria que houvesse um único gerente para toda minha movimentação financeira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O ideal para mim é ter um relacionamento virtual e presencial com meu Banco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de um ambiente digital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero inovador no relacionamento com meu Banco o agendamento prévio do atendimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero inovador no relacionamento com meu Banco a personificação das tarifas bancárias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de escritório de negócios 24h on-line.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de canais alternativos, conectividade e mobilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

https://docs.google.com/forms/d/1dxv-APiVIh3faHX1_vWSDi-4vws-3tDAyIFaTC92Bmk/edit

APÊNDICE 4

Demonstração das Variáveis

1. Variáveis na pesquisa qualitativa

Q1	Qual Instituição Bancária você trabalha?
Q2	Qual o seu cargo na agência bancária?
Q3	A Instituição Bancária em que você trabalha possui unidades no exterior?
Q4	Há em sua carteira, clientes que conhecem o exterior? Eles fazem uso do serviço bancário em suas viagens?
Q5	O que é importante, na visão de seus clientes, no relacionamento banco – cliente?
Q6	O que você, enquanto gerente, espera para o futuro do relacionamento banco – cliente?
Q7	Você possui disposição em inovar? Quais inovações você propõe para o relacionamento com seus clientes observando o mercado?
Q8	O que os seus clientes esperam para o futuro do relacionamento banco – cliente?
Q9	Quais inovações sua Instituição Financeira entrega aos clientes no relacionamento bancário?
Q10	Qual vantagem competitiva inovadora você percebe em sua Instituição Bancária diante do mercado?
Q11	Quais os modelos de relacionamento com o cliente sua Instituição Financeira oferece?

2. Variáveis na pesquisa quantitativa

Q1	Sou satisfeito com meu Banco.
Q2	Estou satisfeito com o “modelo de relacionamento com o cliente” do meu Banco.
Q3	Tenho experiências gratificantes no relacionamento com meu Banco.
Q4	Meu Banco sempre apresenta novidades no relacionamento com o cliente.
Q5	Meu Banco me ouve como cliente.
Q6	Eu utilizo os canais de elogios, críticas e sugestões do meu Banco.

Q7	Meu Banco atende às minhas necessidades.
Q8	Eu prefiro o modelo de relacionamento presencial com meu Banco.
Q9	Meu gerente solicita meu <i>feedback</i>
Q10	Meu Gerente sempre me liga ou sempre me visita.
Q11	Meu Banco diferencia o atendimento para clientes importantes.
Q12	O que é importante para mim num banco são as tarifas e os juros, não me importo com tipo de relacionamento oferecido para o cliente.
Q13	Meu Banco se adapta para acompanhar a tecnologia do mercado.
Q14	Eu prefiro um modelo de relacionamento virtual com meu Banco.
Q15	Eu preciso de um relacionamento digital com meu Banco.
Q16	Eu necessito de um ambiente tecnológico para minhas movimentações bancárias.
Q17	Meu Banco oferece um relacionamento com canais alternativos, conectividade e mobilidade.
Q18	Gostaria de ter acesso a todos os meus Bancos num único ambiente.
Q19	O horário tradicional de funcionamento do meu Banco é suficiente.
Q20	Gostaria que houvesse um único gerente para toda minha movimentação financeira.
Q21	O ideal para mim é ter um relacionamento virtual e presencial com meu Banco.
Q22	Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de um ambiente digital.
Q23	Considero inovador no relacionamento com meu Banco o agendamento prévio do atendimento.
Q24	Considero inovador no relacionamento com meu Banco a personificação das tarifas bancárias.
Q25	Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de escritório de negócios 24h on-line.
Q26	Considero inovador no relacionamento com meu Banco a existência de canais alternativos, conectividade e mobilidade.