

A CRIAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DE MARKETING: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

RESUMO

Este trabalho estuda a criação e o desenvolvimento de capacidade de marketing em uma cooperativa de crédito. A pesquisa é qualitativa com estudo de caso único. Realizaram-se entrevistas e coleta de dados secundários, com análise de conteúdo e triangulação dos dados obtidos. Identificou-se como principal capacidade de marketing a capacidade de relacionamento com os associados. A criação desta capacidade ocorreu pelo crescimento da cooperativa e pela necessidade de posicionamento. O desenvolvimento desta capacidade aconteceu pela mobilização de recursos. Assim, a principal contribuição do artigo foi demonstrar que o processo de criação e desenvolvimento de capacidade de marketing inicia-se pela definição de premissas, passando pelo desenvolvimento de recursos tácitos, organizacionais e relacionais, gerando a principal capacidade de marketing.

Palavras-chave: Estratégia de marketing; Capacidades de marketing; Criação e Desenvolvimento de Capacidades de Marketing; Cooperativas de Crédito.

THE CREATION AND THE DEVELOPMENT OF MARKETING CAPABILITIES: A STUDY IN A CREDIT COOPERATIVE

ABSTRACT

This work studies the creation and development of marketing capability in a credit cooperative. The research is qualitative and single case study. Interviews were conducted and secondary data collection, with content analysis and triangulation of data. It was identified as the main marketing capability the ability to relate to members. The creation of this capacity has been the growth of the cooperative and the need for positioning. The development of this capacity for resource mobilization happened. Thus, the main contribution of the article was to demonstrate that the process of creation and development of marketing capability begins with the definition of premises through development of tacit, organizational and relational resources, generating the main marketing ability.

Keywords: Marketing strategy; Marketing capabilities; Creation and Development of Marketing Capabilities; Credit Cooperatives.

1 INTRODUÇÃO

Diante da grande concorrência que acomete os mais variados nichos de negócios, as empresas precisam encontrar um diferencial competitivo para manter-se no mercado. Mais do que isso, para que essas se mantenham à frente dos competidores, são necessárias vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, aquelas que os concorrentes não consigam copiar. Essa vantagem competitiva é traduzida em alcance de resultados superiores por parte da organização como retenção de clientes, aumento da lucratividade, retorno sobre o investimento e satisfação dos clientes (VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN, SLOTEGRAAF e VORHIES, 2009; MORGAN, 2012). Uma forma de a empresa atingir essa vantagem é criando e desenvolvendo capacidades organizacionais (DAY, 1994; VORHIES, ORR e BUSH, 2011; MORGAN, 2012).

As capacidades organizacionais fazem parte do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing (MENON *et al.*, 1999). As capacidades de marketing, particularmente, são atividades e decisões de marketing relativas à construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis (DAY, 1992; VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999; WEBSTER, 1992). Mais especificamente, Day (1994) entende que as capacidades são ações que transformam os ativos das empresas em fonte de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O tema de capacidades de marketing vem sendo pesquisado e publicado na literatura internacional desde a década de 1990. Os primeiros trabalhos realizados sobre esse tema são o de Day (1994), que relaciona as capacidades de marketing a desempenho e o de Vorhies (1998), que analisa os antecedentes para o desenvolvimento dessas capacidades. A partir da década posterior, foi desenvolvido um número maior de trabalhos, que possuem diversas abordagens como: lucratividade, (VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN, SLOTEGRAAF e VORHIES, 2009), lançamento de novos produtos (WEERAWARDENA, 2003), satisfação de clientes (VORHIES e HARKER, 2000; VORHIES e MORGAN, 2005), eficácia de marketing (VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN, KATSIKEAS e VORHIES, 2012), melhoramento (VORHIES, ORR e BUSH, 2011) exportação (MORGAN, KATSIKEAS e VORHIES, 2012). Ainda, Morgan (2012) desenvolveu um estudo no qual constrói um modelo teórico que aponta a ligação das capacidades de marketing com desempenho organizacional.

Entretanto, nenhum estudo na literatura consultada buscou verificar como essas capacidades são criadas e desenvolvidas. De acordo com a literatura consultada a criação das capacidades de marketing é realizada pela aquisição, análise e distribuição de conhecimento do mercado por meio de reuniões, discussões e outras formas de comunicação e relação interpessoal, denominadas *sense-making* (DAY, 1994; VORHIES, ORR e BUSH, 2011).

Já o desenvolvimento das capacidades de marketing é realizado por meio da transformação de *inputs* de marketing em *outputs* (VORHIES, 1998; MORGAN, 2012; TEECE *et al.*, 1997). Essa transformação é realizada por meio da mobilização repetida de recursos tangíveis (inputs) e recursos intangíveis (conhecimento e habilidades), a qual é direcionada de acordo com a estratégia da empresa (VORHIES, 1998; MORGAN, 2012).

A investigação de como as capacidades de marketing são criadas e desenvolvidas é válida, visto que as empresas possuem dificuldades em escolher quais capacidades devem ser enfatizadas em razão da sua complexidade e amplitude, bem como da deficiência que as empresas possuem em desenvolver um conjunto de capacidades de marketing (WEERAWARDENA, 2003). E sem as capacidades de marketing para implementar o conhecimento adquirido do mercado, não é possível atingir a vantagem competitiva (VORHIES, ORR e BUSH, 2011). Além disso, o tema “capacidades de marketing” foi apontado como prioridade de pesquisa no biênio 2012/2014 pelo Marketing

Science Institute (MSI, Research Priorities, 2012-2014), aponta-se a relevância teórica do presente estudo. Esses argumentos mostram a necessidade de mais estudos sobre o tema.

Nesse sentido o nicho de cooperativas de crédito, o qual vem crescendo nos últimos anos, se mostrou uma interessante área sobre o estudo da criação e desenvolvimento das capacidades de marketing. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é analisar como foi criada e desenvolvida a principal capacidade de marketing de uma cooperativa de crédito gaúcha.

Assim, este artigo apresenta breve revisão da literatura sobre capacidades de marketing, a metodologia, os resultados, as considerações finais e as referências.

2. CAPACIDADES DE MARKETING

No seu modelo de processo de formação da estratégia de marketing Menon *et al.* (1999) consideram os ativos e as capacidades de marketing. Para eles, esses elementos são especialmente considerados como um diferencial do seu constructo, pois

a escola baseada em recursos sugere um componente adicional para a formulação da estratégia: uma exploração explícita de capacidades centrais da empresa. A visão baseada em recursos argumenta que as abordagens e pontos de vista tradicionais de planejamento não fazem uma avaliação explícita de capacidades centrais da empresa em relação aos pontos fortes dos concorrentes e sua capacidade de criar uma vantagem competitiva (Barney, 1991). Um mero encontro de forças internas para oportunidades externas deixa de considerar se essas forças são superiores aos concorrentes (raro) e são fontes históricas e sustentáveis de vantagem competitiva (ou seja, valioso e inimitável). (MENON *et al.*, 1999, p. 21)

A visão baseada em recursos (VBR), de acordo com Barney (1991) coloca os recursos estratégicos possuídos pela empresa como os principais determinantes da diferença entre o desempenho de firmas do mesmo setor. Esses recursos estão classificados em três categorias distintas: capital físico, capital humano e capital organizacional (BARNEY, 1991).

As capacidades de marketing são um complexo pacote de atividades e aprendizado coletivo exercido por meio de processos organizacionais que asseguram a coordenação superior para atividades funcionais, atendendo às necessidades do mercado e criando valor a produtos e serviços, e para perseguir objetivos desejados (DAY, 1994; VORHIES e MORGAN, 2005; MORGAN, KATSIKEAS e VORHIES, 2012).

De forma genérica e ampla, as capacidades de marketing são entendidas por Liu e Ko (2011) como processos internos que permitem as empresas a serem mais orientadas para o mercado. E por Santos-Vijande *et al.* (2012) como um processo complexo que envolve a combinação de conhecimento de mercado e recursos organizacionais para gerar valor agregado.

Dessa forma, as empresas podem distinguir-se das demais a partir de um conjunto de processos de criação de valor realizado de forma superior, ou não, aos competidores, obtendo, ou não, uma posição de vantagem competitiva. A relação apresentada é explicada por Day (1994), considerando que as capacidades são entrelaçadas aos processos organizacionais, pois essas estão presentes na realização desses processos.

Como características das capacidades de marketing, é entendido que essas podem ser imóveis, difíceis de duplicar e insubstituíveis mecanismos de criação de valor (DAY, 1994; MORGAN, SLOTEGRAAF e VORHIES, 2009). Com relação às duas últimas características, são importantes componentes para que a empresa possa manter a vantagem competitiva sustentável. Tal ideia é sustentada por Day (1994) que afirma que as capacidades são ações que transformam os ativos das empresas em fonte de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Ao analisar os trabalhos que tratam das capacidades de marketing, foi possível identificar três formas de classificação dessas, as quais não se opõem, mas sim possuem

diferentes abordagens. Essas classificações estão contidas nos trabalhos de Day (1994), Vorhies e Morgan (2003) e Morgan (2012). Apesar de uma classificação não excluir a outra, o trabalho de Morgan (2012), consegue agrupar as classificações dos outros autores e por ter uma abrangência maior, oferece uma classificação mais completa com relação aos outros trabalhos e, portanto, foi adotada e é mostrada a seguir.

Em um trabalho recente, Morgan (2012) faz uma compilação na literatura sobre as capacidades de marketing e identifica quatro tipos de capacidades de marketing: especializadas, arquiteturas, interfuncionais, e dinâmicas. Percebe-se que o autor se vale da classificação já utilizada por Vorhies e Morgan (2005) e acrescenta mais duas classificações.

De acordo com Morgan (2012), as capacidades especializadas dizem respeito a processos funcionais específicos, usados nas organizações para combinar e transformar recursos. Como exemplos das capacidades especializadas de marketing, o autor cita as seguintes: gestão de produtos; gestão de preços; gestão do canal de distribuição; gestão da comunicação de marketing; vendas e pesquisa de mercado.

As capacidades interfuncionais dizem respeito à integração de diferentes capacidades especializadas e, portanto, mais complexas que as primeiras (MORGAN, 2012). As capacidades interfuncionais identificadas pelo autor foram: gestão de marca; gestão de relacionamento com o consumidor e desenvolvimento de novos produtos.

Já as capacidades arquiteturas, segundo Morgan (2012), dizem respeito aos processos utilizados para selecionar, integrar, e orquestrar múltiplas capacidades especializadas e interfuncionais, bem como seus recursos associados. Referem-se, ainda, ao planejamento do processo de seleção de metas estratégicas de marketing e à formulação de estratégias para atingi-las. Como exemplo de capacidades arquiteturas estão o planejamento da estratégia de mercado e a implementação dessas estratégias.

Morgan (2012) entende o conceito de capacidades dinâmicas refere-se à habilidade da organização em se engajar no aprendizado advindo do mercado e usar *insights* para reconfigurar os recursos da empresa a fim de melhorar as suas capacidades de marketing como resposta ao ambiente.

Como parte da construção das capacidades de marketing, estão os recursos de marketing. Nesse sentido, são apresentados esses recursos de acordo com o trabalho de Morgan (2012).

Os recursos de marketing são os ativos disponíveis na organização que, quando transformados pelas capacidades de marketing das empresas, podem criar resultados valorosos (MORGAN, 2012). Esses recursos são classificados pelo autor como: conhecimento tácito, físico, financeiro, humano, organizacional, reputacional, relacional, informacional e legal (Quadro 1).

Recursos	Descrição	Exemplos
Conhecimento tácito	é um conhecimento implícito e relativo ao “ <i>knowhow</i> ” necessário para realizar uma tarefa, e estão imbricados nas capacidades organizacionais	seleção criativa de propaganda, gestão de marca preocupada com a essência da marca e vendedores com abordagem de construção de relacionamento.
Físico	os aspectos tangíveis, no caso dos serviços, que afetam a percepção dos consumidores	uniformes, equipamentos, decoração
Financeiro	dinheiro disponível pra desenvolver as atividades de marketing	orçamento disponível
Humano	habilidades do pessoal disponível para organização	pessoal de vendas, ou com qualquer pessoa que crie valor para os clientes, como atendentes de lojas que possuem contato direto com o cliente

Organizacional	relativos a sistemas formais e informais da organização	sistemas de comunicação, estrutura, e cultura
Reputacional	respostas dos consumidores relativas às atividades de marketing e conquistar e manter uma fatia de mercado	reputação da empresa e o valor da marca
Relacional	recursos relativos a relações de troca com fornecedores, canal de distribuição, e mesmo entre a empresa e seus empregados.	programas de relacionamento
Informacional	dados adquiridos do mercado e utilizados pelas organizações importantes para decisões relacionadas ao mix de marketing e planejamento de marketing	informações sobre consumidores e competidores
Legal	são instrumentos que promovem proteção a outros tipos de recursos relacionados às empresas	propriedade de produto, processos tecnológicos, nomes e símbolos de marcas.

QUADRO 1 – RECURSOS DE MARKETING
 FONTE: ADAPTADO DE MORGAN (2012)

3. CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DE MARKETING

Weerawardena (2003) aponta que as empresas possuem dificuldades em escolher quais capacidades devem ser enfatizadas em razão da sua complexidade e amplitude, bem como da deficiência que as empresas possuem em desenvolver um conjunto de capacidades de marketing. E sem as capacidades de marketing para implementar o conhecimento adquirido do mercado não é possível atingir a vantagem competitiva (VORHIES, ORR e BUSH, 2011).

A definição e identificação das capacidades de marketing segundo Day (1994) não é uma tarefa fácil e simples visto que essas estão profundamente incorporadas na estrutura da organização.

Muitos teóricos que estudam os recursos indicam que é a integração e a cristalização de conhecimento acerca da empresa que formam a fundação das capacidades organizacionais (GRANT, 1996; VORHIES, ORR e BUSH, 2011). Quanto mais as empresas processam e utilizam o conhecimento do mercado, mais isso se torna imbricado nas rotinas organizacionais. Essas rotinas fornecem um mecanismo para coordenação e formam as bases para as capacidades de marketing quando são repetidamente utilizadas para criar valor (GRANT, 1996; VORHIES, ORR e BUSH, 2011).

De acordo com Vorhies, Orr e Bush (2011), o desenvolvimento de conhecimento de mercado refere-se a atividades focadas no entendimento do mercado. Tais atividades incluem aquisição, análise e distribuição de conhecimento do mercado. O desenvolvimento dessas atividades deve proceder através do *sense-making*, o qual diz respeito a reuniões, discussões e outras formas de comunicação e relação interpessoal. O resultado dessas interações é alimentado no processo de tomada de decisão das organizações, e a nova informação é unida ao conhecimento existente. Esse processo é importante para o desenvolvimento de um entendimento compartilhado dentro da organização. Mais especificamente, as capacidades de marketing são criadas por meio do conhecimento do mercado, incluindo competidores, consumidores, tendências de mercado e regulamentações (DAY, 1994; VORHIES, ORR e BUSH, 2011).

Já o desenvolvimento das capacidades de marketing acontece quando os empregados aplicam repetidamente seus conhecimentos e habilidades para transformar *inputs* de marketing em *outputs* (VORHIES, 1998; MORGAN, 2012; TEECE *et al.*, 1997), sendo esse processo desenvolvido em resposta a ações estratégicas das empresas, bem como às atividades do dia-a-dia utilizadas para a implementação das estratégias da empresa (VORHIES, 1998).

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se por estudo de caso único, de natureza exploratória, qualitativa e com corte transversal (MALHOTRA, 2001), o qual investigou, junto aos responsáveis pela área de marketing da empresa estudada, como ela criou e desenvolveu sua principal capacidade de marketing.

A coleta dos dados foi realizada nos meses de novembro e dezembro de 2013. Nesse período foram realizadas entrevistas com 6 funcionários dos níveis estratégicos e táticos da empresa sendo que com um desses foram realizadas duas entrevistas. Além das entrevistas, foram fornecidos materiais secundários pertencentes à empresa: livros dos programas sociais (boas vindas, crescer e pertencer), guia do “jeito COOPCREDI de ser” e um Box com livros contando a trajetória do COOPCREDI. Registra-se que por motivo de sigilo, a utilização das informações referentes à trajetória da cooperativa foram limitadas. Além disso, foram utilizadas informações do *website* da empresa, o qual não foi divulgado também por motivos de sigilo, bem como duas fotografias tiradas nas dependências da empresa.

O objeto de estudo é uma instituição financeira cooperativa originária do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. As cooperativas de crédito dessa cooperativa são ligadas à sua Central Estadual: RS/SC, PR/SP, MT ou Brasil Central (MS). Apesar dessa ser atuante em vários estados do Brasil, a análise foi realizada com relação às cooperativas do Rio Grande do Sul, que estão ligadas à Central Sul responsável também por Santa Catarina.

A escolha desse caso, além do motivo do COOPCREDI ter um papel relevante no cenário das cooperativas de crédito, se deu por três motivos principais. Primeiro, pela empresa ter um crescimento médio de 20 a 25%, enquanto crescimento médio do setor é de 12% (ESTADÃO, 2013). Segundo, pelo fato da empresa ter uma área de marketing atuante e estruturada. Esse quesito é importante pelo fato de permitir que se faça análise de processos relativos ao marketing, ou seja, a empresa possui diretrizes, padrões, que norteiam suas atividades e não trabalha de forma improvisada ou não profissional. Terceiro, por ser uma empresa diferente em um setor onde há grandes empresas, com vários anos de mercado.

Com relação aos entrevistados, devido ao sigilo das informações e por questões éticas, assim como o nome da empresa, os seus nomes não foram mencionados, somente seus cargos.

Primeiramente, para a identificação da principal capacidade de marketing da empresa, foi realizada uma entrevista com o Gerente de Marketing e Comunicação da Central Sul. O roteiro da entrevista solicita que seja relatado o que a empresa faz de diferente em comparação aos seus três principais concorrentes que a possibilite ter uma vantagem competitiva. Esse roteiro foi baseado na ideia de Barney (1991) que entende que para que haja vantagem competitiva a empresa tem que desenvolver melhor seus recursos para que obtenha capacidades centrais em relação aos pontos fortes dos concorrentes.

Posteriormente, foi realizada a segunda parte da pesquisa, a qual diz respeito à criação e desenvolvimento da capacidade de marketing identificada, realizada por meio de entrevistas com pessoas indicadas pelo Gerente de Marketing e Comunicação. O instrumento utilizado para verificação da criação da capacidade de marketing, foi baseado nos trabalhos de Day (1994) e Vorhies, Orr e Bush (2011), correspondendo: a tomada de decisão, o objetivo inicial, o processo inicial, interferência externa, setores envolvidos e disseminação da ideia internamente. Já o instrumento relativo à análise do desenvolvimento da capacidade de marketing identificada, é formado pelos recursos de marketing (MORGAN, 2012): de conhecimento tácito, organizacional, humano, relacional, reputacional, financeiro, informacional, físico e legal.

Para análise do material coletado, foi realizada a análise de conteúdo e a triangulação do material empírico primário e secundário coletados. Essa análise envolveu os seis passos genéricos recomendados por Creswell (2007), a saber: organizar e preparar os dados para análise; ler todos os dados; começar a análise detalhada com um processo de codificação; usar

o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas além das categorias ou dos temas para análise; prever como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa; fazer uma interpretação ou extração de significados dos dados.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção, primeiramente é apresentado o processo de identificação da principal capacidade de marketing da empresa. Posteriormente, é mostrado como essa foi criada e desenvolvida a capacidade identificada. Por fim, é apresentado como, a partir dos resultados obtidos nesse trabalho, é possível transformar ativos em capacidades de marketing.

5.1 Identificação da principal capacidade de marketing da empresa

Para identificar a principal capacidade de marketing da empresa foi realizada uma entrevista com o Gerente de Marketing da empresa. Nessa foi identificada a capacidade de relacionamento com o cliente como principal capacidade de marketing do COOPCREDI, a qual foi ratificada por meio das demais entrevistas e de dados secundários.

Essa capacidade interfuncional (MORGAN, 2012) é decorrente da natureza do negócio da empresa, por ela ser uma empresa cooperativa que atua na área de cooperativas de crédito. E por atuar no setor financeiro, onde atuam bancos tradicionais, a empresa decidiu mostrar que é diferente também na sua nomenclatura. Portanto, entre outras diferenças, os clientes são chamados de associados. Nesse contexto a capacidade foi denominada capacidade de relacionamento com o associado.

Bom, os principais concorrentes, principalmente aqui no Rio Grande do Sul, é Banrisul, Banco do Brasil e Bradesco também ta entrando forte também numa área que a gente tem que é o agronegócio. O que diferencia, e a gente tem um diferencial natural aí que não pode ser copiado por nenhum desses concorrentes, é a natureza cooperativa. (GERENTE DE MARKETIG E COMUNICAÇÃO)

E eu considero que a gente tem também é a forma de relacionamento que a gente tem com os associados e com a comunidade. O atendimento ele é mais próximo, a gente procura entender mais a necessidade do associado, falando em atendimento lá na ponta. A gente procura criar um vínculo com a comunidade, com o associado, e o foco principal no relacionamento a longo prazo (GERENTE DE MARKETIG E COMUNICAÇÃO).

Em consulta ao *website* da empresa foi encontrada a seguinte afirmação, a qual corrobora com essa ideia.

Somos uma instituição financeira cooperativa feita de pessoas e para pessoas. Oferecemos os mesmos produtos e serviços de um banco, mas com crenças diferentes. Acreditamos no relacionamento para gerar crescimento. Nossa força é coletiva: cuidamos do bem-estar das pessoas no presente e do seu desenvolvimento para o futuro. Sabemos que juntos todos ganhamos.

Considerando os argumentos apresentados, foi identificado o relacionamento com o associado como a principal capacidade de marketing da empresa, a qual será explorada no prosseguimento do trabalho.

5.2 Criação da capacidade de relacionamento com o associado

Posteriormente procurou-se entender como essa capacidade foi criada, ou seja, como a empresa chegou a decisão de criar sua principal capacidade de marketing. Apesar de essa ser uma questão difícil de pontuar visto que as atividades de uma empresa são contínuas, as entrevistas mostraram que a criação da capacidade de relacionamento com os associados começou a ser criada no ano de 2003 quando a empresa passou por uma grande reformulação

em decorrência do seu crescimento nos anos anteriores, bem como da confusão interna e externa sobre o que exatamente era o COOPCREDI.

Esse crescimento, e até mesmo a falta de posicionamento interno, foi decorrente da criação de um “banco” em 1995, o qual é uma espécie de fábrica dos produtos oferecidos pela empresa, e dessa forma ela conseguiu se equiparar a produtos oferecidos pelos bancos tradicionais.

A fala a seguir do gerente de marketing ilustra esse momento.

Em 2003, como a gente cresceu muito de 95 a 2003 com a criação do banco, gerou um pouco de confusão nas pessoas no próprio público interno: ta mas aonde é que o banco vai abrir? Não vai? Vai funcionar? Não vai? Então eu vou ter uma agência do banco aqui e uma do COOPCREDI, na época era BANCOOPCREDI. Então ficou uma confusão porque na época se usava as duas marcas: COOPCREDI e BANCOOPCREDI, então gerou uma confusão danada na cabeça do associado, do público externo e também do público interno (GERENTE DE MARKETIG E COMUNICAÇÃO).

Para a realização da reformulação, foi contratada uma consultoria a qual trabalhou juntamente com as áreas de marketing e gestão de pessoas, para estruturar a empresa em termos de posicionamento, nomenclaturas, marca. Como produto final dessa reestruturação, então, surgiram o manual da marca e o manual de comunicação com o posicionamento, públicos-alvo, nomenclaturas, além de uma peça teatral que foi apresentada nas unidades para que os colaboradores entendessem o que havia sido definido de forma lúdica. Nessa reformulação, participaram colaboradores vindos de cooperativas do interior do estado, os quais, além de trazerem suas demandas locais, ficaram responsáveis por replicar o que havia sido formulado, nas cooperativas das suas regiões.

A partir dos dados apresentados com relação à criação da capacidade de relacionamento com o associado, no caso específico de uma cooperativa, percebeu-se que com a aquisição e análise de conhecimento (DAY, 1994; VORHIES, ORR e BUSH, 2011), sobre o crescimento da empresa e de percepções dos associados e colaboradores, foi percebida a necessidade de reestruturação da empresa em termos de posicionamento interno e externo, o qual proporcionou o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o cliente.

Nesse mesmo sentido, na reformulação do posicionamento ocorrido na empresa, utilizou-se o *sense-making*, o qual, de acordo com Vorhies, Orr e Bush (2011), diz respeito a reuniões, discussões e outras formas de comunicação e relação interpessoal. Tal fato fica evidente na participação de funcionários de diferentes hierarquias que trouxeram demandas locais para elaborar os guias que foram os produtos finais dessa reestruturação, bem como os mesmos foram responsáveis por replicar nas suas regiões o que foi decidido estrategicamente.

5.3 Desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado

Nessa seção é analisado como a empresa desenvolveu a capacidade identificada, ou seja, como a empresa transformou ativos na sua principal capacidade de marketing. Para atingir tal objetivo, foi analisado, em entrevistas e dados secundários, como a empresa mobilizou seus recursos para que fosse possível desenvolver a capacidade de relacionamento com o associado. A partir da análise do material empírico coletado, ficou evidente a importância de quatro recursos para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado: recursos tácitos, recursos organizacionais, recursos humanos e recursos relacionais. Esses recursos serão abordados a seguir.

Os **recursos de conhecimento tácito** identificados na COOPCREDI como importantes referem-se à preocupação da empresa de publicidade que trabalha para

cooperativa em mostrar o diferencial da empresa quanto a um banco tradicional, e ênfase dos vendedores na construção de relacionamento com o associado.

A comunicação ela acaba explorando bastante esse diferencial natural que é o ser cooperativa, e procura mostrar nas veiculações e campanhas que a gente faz esse diferencial. Sempre na linha de dizer que a gente tem tudo que um banco tem, de produtos e serviços, mas com o diferencial de que aqui o cliente não é apenas um cliente mas ele é associado, ele é um dono do negócio (GERENTE DE MARKETIG E COMUNICAÇÃO).

Com relação a vendedores com abordagem de construção de relacionamento, esse sentimento permeia a instituição como um todo. Mas especificamente sobre o pessoal de linha de frente, que se relaciona diretamente com os associados, é possível perceber essa preocupação em um manual de atendimento fornecido por um dos associados intitulado como “o jeito COOPCREDI de ser” nesse documento são mostradas, entre outras informações as “premissas que embasam o relacionamento com o associado”, “atitudes de atendimento”.

Esses aspectos, apesar de genéricos, mostram a preocupação em o colaborador conseguir entender a importância do associado para a empresa, e a necessidade de se relacionar com esse para que esse perceba que está participando de uma cooperativa, que ele é tratado de forma diferente.

Já os **recursos organizacionais** Com relação aos sistemas comunicação, no caso do COOPCREDI por sua natureza cooperativa, são realizadas assembleias com os associados para mostrar resultados e para que esses possam exercer seu “poder de dono” e votar nas consultas, participando e decidindo os rumos da organização.

Além disso, o fato do COOPCREDI ter um relacionamento mais próximo ao associado tem relação direta com a forma que a cooperativa de crédito está estruturada, a qual difere bastante de um banco tradicional.

Como é que o COOPCREDI funciona: o COOPCREDI tem uma estrutura organizada, *headquarter* vamos chamar assim, aqui em Porto Alegre, que tem o Banco Cooperativo COOPCREDI, que é um banco mesmo, que daí é um banco que é a fábrica dos produtos financeiros, eles tem junto disso uma administradora de cartões, uma administradora de consórcios, e uma corretora de seguros, toda essa estrutura ta aqui em Porto Alegre, é o quartel general deles.

A gente tem um agrupamento chamado central, que daí eu tenho a central do Paraná e São Paulo. Eu tenho a central Sul que abrange RS e SC, eu tenho a central MT, que abrange o estado do Mato Grosso, Pará e Rondônia e eu tenho a central Brasil Central que atinge o MS, Goiás, Tocantins e a Bahia, onde eles tem uma unidade.

Dentro dessas centrais, o que que tu tem nessas centrais? Tu tem as cooperativas de crédito, que por sua vez tem as suas unidades de atendimento, que são as agência dentro do dialeto do COOPCREDI.

Só que o associado do COOPCREDI, o cliente do COOPCREDI, ele ta sempre vinculado a essa cooperativa. Que tem uma abrangência territorial bem menor, ela tem, sei lá, agrupa 5, 6, 7 cidades, então ela tem uma capacidade de olhar pra esse associado de uma maneira muito mais individualizada que esse cara dentro dessa estrutura do Banco do Brasil, da Caixa ou do Santander(SUPERVISOR DE CONTAS – EMPRESA DE PUBLICIDADE).

Outro aspecto organizacional importante, diz respeito a um aspecto cultural da organização que são os valores. O COOPCREDI divulga, para o público interno e externo, que eles são uma instituição financeira com todos os produtos que um banco possui, mas com valores diferentes. Esses valores estão no site da empresa e também expostos nos locais de trabalho dos colaboradores.

Os valores pregados pela empresa segundo o guia do “jeito COOPCREDI de ser” fornecido pela empresa são os seguintes: preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; respeito à individualidade do associado; valorização e desenvolvimento das pessoas; preservação da instituição como sistema; respeito às normas oficiais e internas; eficácia e transparência na gestão. É possível perceber que os valores passados para os funcionários são voltados para a natureza do negócio e para o associado, reforçando a importância desses para o negócio.

Além disso, para reafirmar esses valores para os colaboradores, há na empresa uma área de endomarketing, cujo que “o objetivo é traduzir o que é, viver dentro da empresa, o posicionamento que a gente coloca pro mercado” (GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL).

No que diz respeito aos **recursos humanos**, esses representaram papel fundamental no desenvolvimento das atividades direcionadas ao relacionamento com os clientes, seja no que diz respeito aos colaboradores da empresa em si ou ao departamento de gestão de pessoas, o qual trabalha intimamente relacionado à área de marketing.

O primeiro exemplo está na reestruturação ocorrida na empresa em 2003, na qual colaboradores de diferentes hierarquias participaram tanto na formulação quanto na implementação da estratégia nas cooperativas locais.

Outro fator importante para o atendimento do COOPCREDI ser mais próximo do associado, buscando entender melhor suas necessidades, é o fato dos colaboradores também serem associados, e, portanto não prejudicarem esses, não oferecendo produtos que eles não podem pagar, por exemplo, pois estariam se prejudicando e prejudicando a cooperativa como um todo.

Então dentro do COOPCREDI tem esse olhar um pouco mais próximo das pessoas, e tem esse olhar mais coletivo, mais cooperativo. Do funcionário, do gerente saberem que eles, pelo fato deles também serem associados, ta todo mundo na mesma cooperativa de crédito, eles só vão te oferecer aquilo que realmente tu pode pagar. Esse olhar mais individualizado permite, primeiro, que o cara saiba quem tu é de verdade, aquilo que tu precisa realmente, e aquilo que tu pode pagar. E um outro ponto que é fundamental e faz toda diferença é que eu, enquanto gerente do COOPCREDI, eu sou associado, tu enquanto associado do COOPCREDI, a gente é a mesma coisa, e todos fazemos parte da mesma cooperativa COOPCREDI, trocando em miúdos, a gente ta tudo no mesmo barco. (SUPERVISOR DE CONTAS – EMPRESA DE PUBLICIDADE).

Além disso, são selecionados profissionais que para trabalhar na cooperativa que tenham valores congruentes com os pregados na empresa, visto sua natureza cooperativa. O que também é importante para reforçar a cultura da empresa e consequentemente a preocupação com o associado.

Com relação aos **recursos relacionais** esses são decisivos para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com os associados. Fazem parte desses recursos os programas sociais, ou seja, para os associados, e o retorno para a comunidade local onde se encontra a cooperativa.

Com relação aos programas sociais, eles são formados pelos programas “boas vindas”, “crescer” e “pertencer”. Os dois primeiros programas basicamente têm o objetivo de mostrar o que é uma cooperativa de crédito, ressaltando as diferenças delas para um banco tradicional e mostrando os direitos e deveres do associado. Já o programa pertencer busca formar representantes de associados para que seja possível aumentar a participação desses nas decisões da empresa discutidas em assembleias.

Esses programas foram realizados em função de pesquisas feitas com os associados, onde foi percebido que eles não estavam percebendo o diferencial entre o COOPCREDI e um

banco tradicional. Registra-se que o início do programa crescer, é justamente o “boas vindas” apresentado anteriormente. As falas a seguir ilustram esses programas.

O objetivo principal do boas vindas e do programa crescer é que as pessoas conheçam melhor, sobre o cooperativismo em geral, parte de legislação, de direitos e deveres, qual é a diferença de um banco para uma cooperativa, ou melhor, de uma S.A. para uma sociedade cooperativa, legalmente isso, e na prática como é que funciona, parte de representação dele, parte de planejamento, parte da participação dele, o reconhecimento de conceito, de compartilhar essas informações. (ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

O programa pertencer fomenta muito a questão da participação do associado, do P do pertencer, a gente usa muito essa analogia para facilitar a compreensão. A participação na parte de gestão e também na representação dos associados. [...]

Então para facilitar essa participação se criaram núcleos, então os associados hoje estão agrupados em núcleos, e aí cada núcleo tem o seu representante. (ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO REGIONAL).

Esses programas sociais possuem um papel importante na relação com os associados visto que é a partir desses que o associado entende melhor o que é a cooperativa, quais são os valores, as premissas, o que essa quer oferecer para ele, como ele pode participar das decisões, seja participando dos núcleos, seja como coordenador.

Com relação ao retorno para comunidade local, essa é uma prática realizada pelas cooperativas por exigência legal. O FATES, Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social, é um fundo onde as sociedades cooperativas são obrigadas a constituir que se destina à prestação de assistência aos associados, seus familiares e quando previsto nos estatutos, aos empregados da Cooperativa, que será constituído de, no mínimo, 5% (exigido pela Lei nº 5.764/71) das sobras líquidas apuradas no exercício resultante do ato cooperativo.

Na subseção a seguir, é discutido o processo de transformação de ativos na capacidade de relacionamento com o associado, que se refere ao desenvolvimento da capacidade de marketing identificada, e, portanto, contempla o fechamento desta subseção.

5.4 Transformação de ativos na capacidade de relacionamento com o associado

A transformação de ativos em capacidades de marketing, ou seja, o desenvolvimento de uma capacidade de marketing é realizado por meio da aplicação repetidamente de conhecimentos e habilidades para transformar *inputs* de marketing em *outputs* (VORHIES, 1998; MORGAN, 2012; TEECE *et al.*, 1997),

Nesse sentido, a partir da síntese do material empírico é possível afirmar que essa transformação é realizada considerando premissas, que guiam os negócios da organização e, portanto guiam as ações realizadas por meio dos recursos da empresa, conforme se visualiza na figura 13.

Com relação às premissas que guiam os negócios da cooperativa essa dizem respeito à: natureza cooperativa do negócio, o posicionamento da empresa e aos valores e a tomada de decisão participativa.

O fato de o COOPCREDI ter uma configuração cooperativa é o que define todas as atividades da empresa, visto que uma cooperativa é feita de pessoas e para pessoas, onde todos são donos do negócio e considerando a cooperativa como um todo onde todos ganham ou perdem juntos.

A partir disso, o COOPCREDI, por ser uma cooperativa de crédito, apesar de atuar no ramo onde atuam os bancos tradicionais, tem um posicionamento diferente desses, o qual, segundo os entrevistados é: temos tudo que um banco tem, mas com valores diferentes.

Esses valores dizem respeito à forma de se relacionar com o associado, entendendo suas necessidades, conhecendo o associado, criando confiança com ele, buscando um

relacionamento sustentável, de longo prazo. Esses valores refletem em todas as áreas da empresa, e são traduzidos em “não enfiar um produto goela abaixo”, oferecer produtos de acordo com o perfil do associado, atrair esses para participar dos programas sociais da empresa os quais aumentam a abrangência da participação deles.

Os recursos que, neste trabalho, se demonstraram mais importantes para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o associado são: recursos de conhecimento tácito, recursos organizacionais, recursos humanos e recursos relacionais.

Com relação aos recursos de conhecimento tácito, são exemplos de ações direcionadas à criação da capacidade de relacionamento com o associado e permeadas pelas premissas da empresa a essência da empresa na gestão da marca, e as vendas focadas nas necessidades dos associados. Já no que diz respeito aos recursos organizacionais, são exemplos de ações os mecanismos de reforço de cultura (integrações, eventos internos) e estrutura que permite o desenvolvimento local por meio de cooperativas com certa independência.

Já nos recursos humanos são realizadas ações que buscam a participação de colaboradores e associados na tomada de decisão, como, por exemplo, nas assembleias; e desenvolvimento da cultura da empresa desde a seleção dos colaboradores, inclusive buscando colaboradores com valores congruentes com os da cooperativa. Por fim, as ações de recursos relacionais dizem respeito aos mecanismos de participação dos associados por meio dos projetos sociais bem como o retorno para comunidade local por meio de patrocínio de eventos locais e do FATES.

Além desses, o CRM e da gestão de qualidade, que estão em fase inicial de implantação, apareceram como recursos potenciais para o desenvolvimento, no sentido de aprimoramento contínuo, da capacidade de relacionamento com os associados. O primeiro pois, com a utilização do software será possível que a cooperativa consiga compreender melhor seu associado baseado no seu perfil, o qual estará informado de forma mais completa. Já o segundo, auxiliará na manutenção da qualidade do atendimento na ponta, o qual é um canal bastante importante de contato com o associado.

Diante do que foi exposto em relação às ações por meio dos recursos de marketing, é possível perceber que esse processo é desenvolvido em resposta a ações estratégicas, que no caso são definidas baseadas nas premissas da cooperativa, bem como às atividades do dia-a-dia utilizadas para a implementação das estratégias da empresa (VORHIES, 1998).

Por fim, os resultados alcançados por meio desse processo, além do desenvolvimento da capacidade de marketing da cooperativa, no contexto estudado são: crescimento do negócio, a satisfação dos colaboradores e a satisfação do associado. Com relação ao primeiro, isso é demonstrado pelo crescimento da empresa de 20 a 25%, o qual está bem acima da média do setor que é de 12%. Já o segundo, pode ser demonstrado pelo fato da empresa ser considerada uma das 150 melhores empresas para se trabalhar segundo a revista *Você S/A* (2013). Por fim, de acordo com dado interno fornecido pela empresa o nível de satisfação dos associados por meio do Net Promoter Score (NPS) foi de 60% em 2013, índice próximo ao de bancos *prime*. Assim, a Figura 1 resume e ilustra o processo de desenvolvimento de capacidade de marketing, podendo-se considerar a principal contribuição deste artigo.

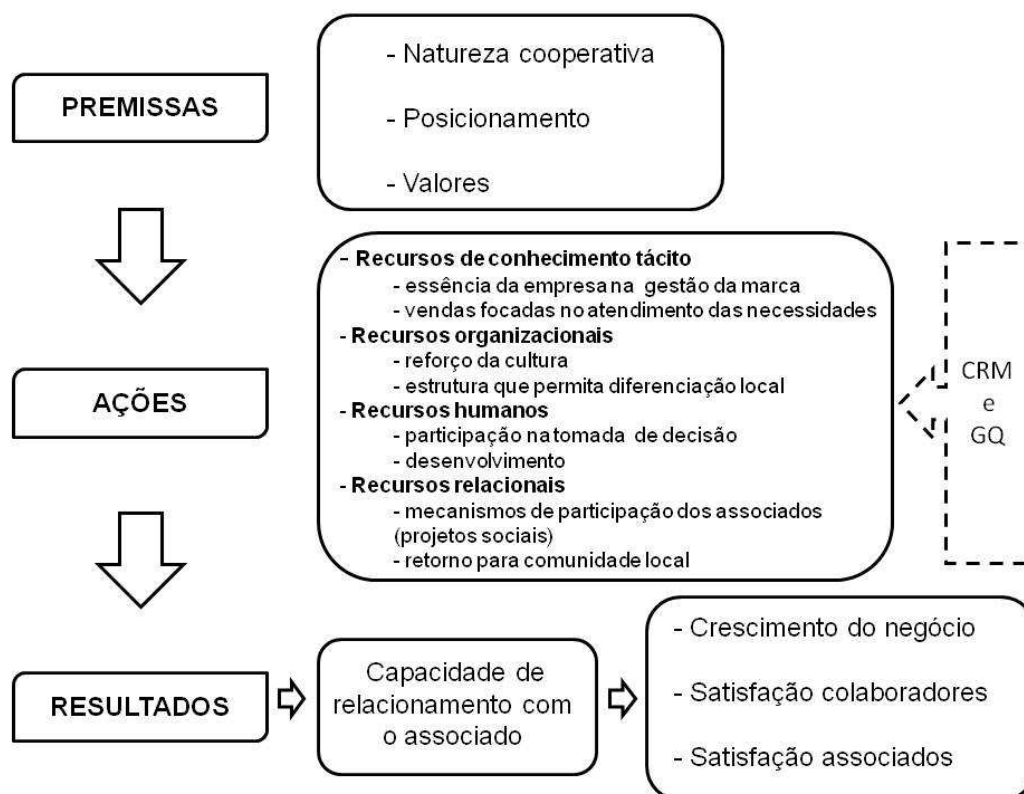


FIGURA 1 - ELEMENTOS NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE ATIVOS EM CAPACIDADES DE MARKETING
 FONTE: COLETA DE DADOS

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES GERENCIAIS, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo contribui para área de marketing como mais um estudo empírico sobre o tema “capacidades de marketing”, o qual foi apontado como prioridade de pesquisa no biênio 2012/2014 pelo Marketing Science Institute (MSI, Research Priorities, 2012-2014).

Além disso, nesta pesquisa o tema de capacidade de marketing foi abordado sob uma perspectiva diferente dos trabalhos da literatura consultada, pois trabalho buscou entender como a principal capacidade de marketing de uma empresa pode ser desenvolvida, diferentemente de trabalhos consultados que procuram identificar a relação do grau de desenvolvimento de capacidades de marketing, além disso, a abordagem qualitativa foi a mais indicada, visto que já que essa permite a análise de detalhes e o entendimento de singularidades (CRESWELL,2007), diferentemente dos trabalhos consultados, os quais, em consequência da sua finalidade, utilizaram abordagens quantitativas.

O estudo teve como objetivo analisar como foi criada e desenvolvida a principal capacidade de marketing de uma cooperativa de crédito do Rio Grande do Sul. Com relação ao desenvolvimento da capacidade identificada, a capacidade de relacionamento com o associado, esse resultou na maior contribuição desse estudo mostrando como uma empresa pode transformar seus ativos em uma capacidade de marketing, respeitando o contexto dessa pesquisa. Nesse sentido, a partir da síntese do material empírico é possível afirmar que essa transformação é realizada considerando premissas (natureza cooperativa, posicionamento, valores) que guiam os negócios da organização e, portanto, guiam as ações realizadas por meio dos recursos da empresa (principalmente recursos de conhecimento tácito, organizacional, de recursos humanos e recursos relacionais) gerando resultados (capacidade de relacionamento com o associado, satisfação de colaboradores e associado e crescimento da empresa), como detalhado na Figura 1.

As contribuições gerenciais dessa pesquisa estão no fato de que este estudo servirá que empresa estudada, a partir da identificação de como sua capacidade de relacionamento com o associado foi desenvolvida, possa manter e desenvolver mais ainda essa capacidade, visto que ela terá informação dos recursos importantes que compõem essa capacidade. Já a contribuição gerencial para outras empresas de natureza cooperativa, ou empresas em geral que consigam adequar as informações para sua realidade, está no fato de que a partir desse estudo elas possam desenvolver ou melhorar seu relacionamento com os associados a partir da mobilização dos recursos de conhecimento tácito, organizacional, humano e relacional, os quais foram identificados como importantes na pesquisa realizada.

Uma das **limitações** é que a pesquisa não ocorreu com todos os responsáveis pela estratégia de marketing na organização, e sim com parte da população. Também é importante mencionar as percepções, opiniões e avaliações subjetivas dos respondentes, que influenciaram suas respostas. Além disso, alguns dados secundários e informações que seriam relevantes para a pesquisa não puderam ser fornecidos pelos entrevistados por considerarem essas estratégias para a empresa.

Como sugestões de **pesquisas futuras**, seria interessante investigar outros segmentos de empresas e com uma população mais ampla, a fim de identificar outras facetas do fenômeno bem como reforçar o que foi encontrado neste estudo. Outra possibilidade é investigar cooperativas de outros segmentos com o objetivo de verificar se a condição encontrada na cooperativa pesquisada está presente em outros tipos de empresas com essa natureza. Por fim, seria válido investigar a congruência da principal capacidade de marketing da empresa com a sua estratégia, bem como verificar como os clientes ou associados percebem a postura da empresa com relação ao relacionamento com eles.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17, 1, p.99-120, 1991.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Ed., São Paulo: Artmed, 2007.
- DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**, Greenvale, v. 20, n. 4, p. 323-329, Fall 1992.
- DAY, G. S. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, p. 37-52, Oct. 1994.
- ESTADÃO. **Clientes gastam mais com serviços bancários (2013)**. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,clientes-gastam-mais-com-servicos-bancarios,1097861,0.htm>. Acessado em: 20 de jan. 2014
- FLICK, U. **A pesquisa qualitativa: relevância, história, aspectos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, 7(4), 375-387, 1996.
- LIU, C.-Y. G.; KO, W. W. Organizational Learning and Marketing Capability Development: A Study of Charity Retailing Operation of British Social Enterprises. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, pp. 1-29, 2011
- MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organizational Science**, 2 (February), 71, 1991.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de: Marketing research: an applied orientation.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (2010-2012). **Research Priorities**. Disponível em: <http://www.msi.org/research/index.cfm?id=338>. Acesso em: 10 dez. 2012.

- MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 18-40, Apr. 1999.
- MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R. J., C. S.; VORHIES, D. W. Linking marketing capabilities with profit growth. **International Journal of Research in Marketing**, 26: 284–293, 2009
- MORGAN, N. A.; Marketing and business performance. *Journal of the Academic Marketing Science*. 40:102–119 2012.
- MORGAN, N. A.; KATSIKEAS, C. S.; VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 40:271–289, 2012.
- MORGAN, N. A., VORHIES, D. W., & MASON, C. H. Marketorientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, 30(8), 909–920, 2009.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Forma ideal de organização**. <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>. Acessado em: 20 jan. 2014.
- SANTOS-VIJANDE, L. *et al.* Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance. In: **Journal of CENTRUM Cathedra**, Vol. 5, Issue 1, p. 24-42, 2012.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509–535, 1997.
- VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvalle, v. 27, n. 2, p. 120-144, Spring 1999.
- VARADARAJAN, P. R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 38:119–140, 2010
- VOCÊ S/A. **Melhores empresas para trabalhar – 2013**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2013/cooperativas/>. Acessado em: 20 jan. 2014.
- VORHIES, D. W. An investigation of the factors leading to the development of marketing *capabilities* and organizational effectiveness. **Journal of Strategic Marketing**, 6, 1998.
- VORHIES, D. W.; HARKER, M.; The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation. **Australian Journal of Management**, v 25:145-173. 2000.
- VORHIES, D. W.; HARKER, M.; RAO, C. P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. **European Journal of Marketing**, 33, 11/12, 1999.
- _____; ORR, L.; BUSH V. D. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v 39:736–756, 2011.
- _____; MORGAN, N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, 69 (January), 80–94, 2005.
- VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance. **Journal of Marketing**, 67, Jan. 2003.
- WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.
- WEERAWARDENA, J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, 11, 2003.
- YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 4a ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.