

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

ALEXANDRE DA SILVEIRA

**RELACIONAMENTO COM OS ASSOCIADOS DE UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA COOPERATIVA NA ERA DIGITAL: UM ESTUDO PARA  
IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO  
MAIS VALORIZADAS**

Porto Alegre, RS, Brasil

2017

ALEXANDRE DA SILVEIRA

**RELACIONAMENTO COM OS ASSOCIADOS DE UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA COOPERATIVA NA ERA DIGITAL: UM ESTUDO PARA  
IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO  
MAIS VALORIZADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão e Negócios, pelo Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez  
Coorientador: Prof. Dr. Oscar Kronmeyer

Porto Alegre, RS, Brasil

2017

S587r

Silveira, Alexandre da

Relacionamento com os associados de uma instituição financeira cooperativa na era digital : um estudo para identificação das dimensões de marketing de relacionamento mais valorizadas / por Alexandre da Silveira. – 2017.

101 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2017.

Orientador: Dr. Guilherme Trez.

Coorientador: Dr. Oscar Kronmeyer.

1. Relacionamento. 2. Cooperativismo de crédito. 3. Digital banking.  
4. Marketing de relacionamento. I. Título.

CDU: 658.89: 334.2

Catálogo na Publicação:  
Bibliotecário Alessandro Dietrich - CRB 10/2338

## RESUMO

Nas relações de negócio de uma instituição financeira o quesito qualidade é fator relevante para manutenção da relação com seu cliente e igualmente relevante na formação de vínculos para futuros novos negócios. Em instituições financeiras cooperativas o fator relacionamento é ainda mais importante, pois o cliente é visto como sócio, ou seja, parte integrante e responsável pelo empreendimento. Além da qualidade, existem características que são, igualmente, importantes para o estabelecimento e manutenção de um relacionamento e para obtenção de resultados através do mesmo, tais como: expectativa de benefícios do cliente, a expertise da instituição financeira, a comunicação, a duração, o comprometimento, a confiança, a satisfação, o desempenho, a cooperação. Mas dentre tantas dimensões de relacionamento, quais são efetivamente as mais relevantes? Ainda, com o advento da era digital, as instituições financeiras, buscando uma posição de vanguarda tecnológica, utilizam-se de novas tecnologias com potencial de operacionalizar um relacionamento digital em que a presença física das partes já não é um imperativo para as operações. Deste modo, o presente estudo buscou identificar quais são as dimensões de relacionamento mais valorizadas pelos associados de uma cooperativa de crédito num contexto tradicional, e, a partir de correlações entre as dimensões identificadas, avaliar eventuais mudanças de comportamento em virtude de um contexto digital. Os resultados do estudo puderam constatar, através de uma pesquisa *survey* com uma amostra de 325 respondentes, uma posição de destaque para as dimensões de relacionamento que possuem uma ligação entre os dois atores: cooperativa e associado. Aquelas dimensões que somente podem existir caso existam as duas entidades, cooperativa e associado. Por exemplo, comunicação. Comunicação só existe a partir de um relacionamento bilateral entre associado e cooperativa. Por outro lado, o estudo constatou que dimensões unilaterais, como expectativa de benefícios - pelo lado do associado - ou disposição à investimentos – pelo lado da cooperativa não são as mais relevantes nesta relação. Ainda, o advento da era digital mostrou que, mesmo em um contexto diferenciado, quando os canais de relacionamento e interação entre associado e cooperativa passam por evoluções tecnológicas significativas, as dimensões de relacionamento com essência bilateral permanecem sendo as mais relevantes.

**Palavras-chave:** Relacionamento. Cooperativismo de Crédito. Digital Banking. Marketing de Relacionamento.

## **ABSTRACT**

The quality aspect is a relevant factor in the business relations of a financial institution for maintaining the relationship with its client and equally relevant in the formation of bonds for future new business. In cooperative financial institutions, the relationship factor is most important because the client is an associate, that is, an integral part and responsible for the enterprise. In addition to quality, there are characteristics that are equally important for establishing and maintaining a relationship and for achieving results through it, such as: customer benefit expectation, financial institution expertise, communication, duration, Commitment, trust, satisfaction, performance, cooperation. However, among so many dimensions of relationship, which are actually the most relevant? With the advent of the digital age, financial institutions, seeking a technologically advanced position, use new technologies with the potential to operationalize a digital relationship where the physical presence of the parties is no longer an imperative for operations. In this way, the present study sought to identify which are the most valued relationship dimensions of the members of a credit union in a traditional context, and, based on correlations between the identified dimensions, to evaluate eventual behavior changes due to a digital context. The results of the study showed, through a survey with a sample of 325 respondents, a prominent position for the relationship dimensions that have a link between the two actors: cooperative and associate. Those dimensions that can only exist if there are two entities, cooperative and associated. For example, communication. Communication only exists from a bilateral relationship between associate and cooperative. On the other hand, the study found that unilateral dimensions, such as expectation of benefits - on the side of the associate - or willingness to invest - on the cooperative side are not the most relevant in this relationship. Moreover, the advent of a digital age has shown that, even in a differentiated context, where the channels of relationship and interaction between associate and cooperative undergo significant technological evolutions, the dimensions of relationship with bilateral essence remain the most relevant.

**Keywords:** Relationship. Credit Cooperativism. Digital Banking. Marketing of relationship.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mapa do Referencial Teórico.....	21
Quadro 2 - Dimensões do Marketing de Relacionamento.....	25
Quadro 3 - Diferenciais Competitivos da Instituição Objeto do Estudo- Planejamento Estratégico 2006-2010.....	38

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Framework de Meta-Análise do Mediador Relacional. (PALMATIER, DANT, GREWAL e EVANS, 2006).....	25
Figura 2 - Comportamento dos Usuários em Relação aos Canais Disponíveis para Transação. Fonte: (FEBRABAN, 2014). .....	30
Figura 3 - Transações Bancárias por Origem. Fonte: (FEBRABAN, 2014).....	31
Figura 4 - Framework do Modelo de Pesquisa. Adaptado de Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006). .....	33
Figura 5 - Estrutura de Análise Quantitativa .....	41
Figura 6 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Antecedentes Foco no Associado .....	56
Figura 7 - Inserção Covariância Entre Erros EBS3↔EBS4.....	57
Figura 8 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Antecedentes Foco no Associado e na Cooperativa .....	58
Figura 9 - Inserção Covariância Entre Erros SIM1↔SIM2 e COM↔DUR.....	58
Figura 10 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Consequentes Foco no Associado – Ajuste Inicial .....	59
Figura 11 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Consequentes Foco no Associado – Ajuste Final .....	59
Figura 12 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Moderador Era Digital .....	60
Figura 13 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediador Confiança..	61
Figura 14 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediador Satisfação..	62
Figura 15 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediador Qualidade – Ajuste Inicial .....	62
Figura 16 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediador Qualidade – Ajuste Final .....	63
Figura 17 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediadores Agrupados – Ajuste Inicial .....	64
Figura 18 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediadores Agrupados – Ajuste Final .....	66

Figura 19 - Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Estrutural - Teste 1: Mediadores Testados Individualmente. Ajuste Inicial.....	69
Figura 20 - Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Estrutural - Teste 2: Mediadores Agrupados. Ajuste Inicial.....	71
Figura 21 - Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Estrutural - Teste 2: Mediadores Agrupados. Ajuste Final.....	72
Figura 22 - Tipo de Mediação: Direta sem Mediador.....	75
Figura 23 - Tipo de Mediação: Direta com Mediador.....	75
Figura 24 - Tipo de Mediação: Indireta.....	75
Figura 25 - Análise de Moderação – Teste 2 - Modelo com Relação Livre Entre MED e COFA.....	79
Figura 26 - Análise de Moderação – Teste 2 - Modelo com Relação Livre Entre MED e DSP.....	80
Figura 27 - Análise de Moderação – Teste 2 - Modelo com Relação Livre Entre MED e COOP.....	80



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Abrangência Pesquisa.....	36
Tabela 2 - Parâmetros Índices Ajustamento Modelo .....	45
Tabela 3 - Respondentes Por Estado Coleta x Proporção por Estado Base Associados .....	49
Tabela 4 - Respostas por Gênero .....	49
Tabela 5 - Tempo de Associação – Respondentes .....	50
Tabela 6 - Respostas por Faixa Etária .....	50
Tabela 7 - Grau de Instrução - Respondentes.....	51
Tabela 8 - Segmentação Pessoa Física - Faixa de Renda – Base Associados.....	51
Tabela 9 - Correlação Item a Item - Antecedentes Foco Cooperativa.....	53
Tabela 10 - Correlação Item-Total Corrigido - CITC - Antecedentes Foco Cooperativa.....	53
Tabela 11 - Correlação Item a Item - Antecedentes Foco Associado e Cooperativa .....	54
Tabela 12 - Covariâncias Residuais Padronizadas – Antecedentes Foco no Associado.....	57
Tabela 13 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Antecedentes Foco no Associado .....	57
Tabela 14 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Antecedentes Foco no Associado e na Cooperativa.....	58
Tabela 15 - Covariâncias Residuais Padronizadas – Consequentes Foco no Associado .....	59
Tabela 16 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Antecedentes Foco no Associado .....	60
Tabela 17 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Moderador Era Digital.....	60
Tabela 18 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediador Confiança .....	61
Tabela 19 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediador Satisfação .....	62
Tabela 20 - Covariâncias Residuais Padronizadas – Mediador Qualidade .....	62
Tabela 21 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediador Qualidade .....	63
Tabela 22 - Covariâncias Residuais Padronizadas – Mediadores Agrupados.....	65
Tabela 24 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediadores Agrupados.....	66

Tabela 25 - Teste 1 Unidimensionalidade e Confiabilidade: Mediadores Testados Individualmente (CNFA, SAT e QLD – COMP excluído).....	66
Tabela 26 - Teste 2 Unidimensionalidade e Confiabilidade: Mediadores Testados de Forma Agrupada. ....	66
Tabela 27 - Teste 1 Validade Convergente: Mediadores Testados Individualmente (CNFA, SAT e QLD – COMP excluído). ....	67
Tabela 28 - Teste 2 Validade Convergente: Mediadores Testados de Forma Agrupada. ....	68
Tabela 29 - Teste 1 Validade Discriminante: Mediadores Testados Individualmente (CNFA, SAT e QLD – COMP excluído). ....	68
Tabela 30 - Teste 2 Validade Discriminante: Mediadores Testados de Forma Agrupada. ....	68
Tabela 31 - Análise dos <i>t-values</i> [coluna C.R.], significância [coluna P] e Análise da Carga Fatorial Padronizada [C.F.P.] - Mediadores Testados Individualmente.....	70
Tabela 32 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Estrutural - Teste 1: Mediadores Testados Individualmente. ....	70
Tabela 33 - Análise dos <i>t-values</i> [coluna C.R.], significância [coluna P] e Análise da Carga Fatorial Padronizada [C.F.P.] - Após análise dos caminhos – Teste 1: Mediadores Testados Individualmente .....	70
Tabela 34 - Análise dos <i>t-values</i> [coluna C.R.], significância [coluna P] e Análise da Carga Fatorial Padronizada [C.F.P.] - Teste 2: Mediadores Agrupados.....	71
Tabela 35 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Estrutural - Teste 2: Mediadores Agrupados. ....	72
Tabela 36 - Análise dos <i>t-values</i> [coluna C.R.], significância [coluna P] e Análise da Carga Fatorial Padronizada [C.F.P.] - Após análise dos caminhos – Teste 2: Mediadores Agrupados .....	72
Tabela 37 - Análise de Mediação - Carga Fatorial Padronizada (CF) e Significância (SI) dos Efeitos Indiretos.....	74
Tabela 38 - Análise de Mediação – Total ou Parcial.....	75
Tabela 39 - Análise de Moderação – Teste 1 .....	77
Tabela 40 - Aplicativos Conhecidos do Universo Pesquisado .....	78
Tabela 41 - Análise de Moderação – Teste 2 .....	79

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
<b>1.3. Justificativa .....</b>	<b>19</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Marketing de Relacionamento.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Marketing de Relacionamento em Cooperativas de Crédito.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 A Economia Digital e o Digital Bank.....</b>	<b>28</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Caracterização .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Universo.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.1 Unidade de Análise.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Modelo de Pesquisa .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Análise Quantitativa .....</b>	<b>41</b>
3.4.1 Análise Preliminar – <i>Missing Values</i> .....	42
3.4.2 Análise Preliminar – <i>Outliers</i> .....	42
3.4.3 Análise Preliminar – Normalidade .....	43
3.4.4 Análise da Confiabilidade.....	43
3.4.5 Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração.....	44
3.4.6 Análise Fatorial Confirmatória: Modelo Estrutural.....	46
3.4.7 Análise de Mediação.....	47
3.4.8 Análise de Moderação .....	47
<b>3.5 Coleta dos dados.....</b>	<b>47</b>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 <i>Missing Values</i> .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2 <i>Outliers</i>.....</b>	<b>51</b>
<b>4.3 Normalidade .....</b>	<b>52</b>
<b>4.4 Análise da Confiabilidade.....</b>	<b>52</b>
<b>4.5 Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração.....</b>	<b>56</b>

<b>4.5.1 Unidimensionalidade e Confiabilidade.....</b>	<b>66</b>
<b>4.5.2 Validade Convergente .....</b>	<b>66</b>
<b>4.5.3 Validade Discriminante.....</b>	<b>68</b>
<b>4.6 Análise Fatorial Confirmatória: Modelo Estrutural.....</b>	<b>69</b>
<b>4.7 Análise de Mediação .....</b>	<b>74</b>
<b>4.8 Análise de Moderação.....</b>	<b>76</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>82</b>
<b>5.1 Limitações do Estudo .....</b>	<b>84</b>
<b>5.2 Sugestões de Novos Estudos .....</b>	<b>85</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE B – MISSING VALUES E OUTLIERS – CASOS EXCLUÍDOS.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE C – NORMALIDADE .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE D – CONFIABILIDADE.....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe um estudo aplicado em uma instituição financeira cooperativa cujo diferencial competitivo se alicerça na premissa de relacionamento com seus associados (clientes). O estudo procura identificar quais são as dimensões do marketing de relacionamento mais valorizadas por seus respectivos associados. Ainda, como estas dimensões são vistas frente a uma possível adequação às ameaças/oportunidades apresentadas pelo mercado com o advento da era digital, onde o relacionamento digital passa a ser uma premissa, buscando foco nas dimensões de relacionamento mais valorizadas por seus respectivos associados.

De acordo com Gummesson (2010), a conhecida “dupla clássica do marketing” é definida pelo relacionamento entre aquele que vende algo e aquele que respectivamente efetua a compra deste mesmo objeto. A dupla clássica caracteriza o principal relacionamento de marketing. Conforme descreve Gummesson (2010), por muito tempo as empresas concentravam seu foco em adquirir novos clientes em detrimento de “simplesmente” cuidar de clientes antigos. No entanto, esta “gangorra”, nos dias atuais, está mais equilibrada. Ou seja, tão importante quanto atrair novos clientes é, de fato, a manutenção dos atuais clientes. Tal conceito, mesmo originado em 2010, continua sendo, cada vez mais, importante. Alguns fatores que caracterizam e exemplificam os motivos pelos quais “tratar bem” seus clientes atuais é benéfico para as empresas se concentram num ciclo virtuoso, como segue:

- Se a empresa trata bem seus clientes atuais, eles voltarão, por que gostam de ser bem tratados;
- Se eles gostam de ser bem tratados, gastarão mais dinheiro;
- Se gastarem mais dinheiro, a empresa vai querer trata-los bem;
- Se a empresa os trata bem, eles voltarão e o círculo recomeçará.

O relacionamento com cliente, é, cada vez mais, um desafio para os bancos tradicionais devido ao grande número de concorrentes no mercado brasileiro, bem como seus atrativos. Opções como tarifas reduzidas ou até mesmo isenção destas, maiores prazos de carência, menores taxas de juros são atrativas para que os clientes muito rapidamente encerrem um relacionamento com uma instituição e iniciem um novo relacionamento com uma instituição concorrente. As cooperativas de créditos figuram, também, como concorrentes neste acirrado mercado, porém oferecendo diferenciais competitivos no quesito relacionamento. No cooperativismo de crédito, o relacionamento entre cliente (associado) e a instituição financeira (cooperativa) ganha um caráter ímpar: o cliente é dono/sócio da instituição. O associado exerce

dois papéis distintos: o de usuário dos produtos e serviços da instituição e o de sócio/dono da instituição.

A manutenção de um associado - ou seja, o relacionamento com seu associado - é fator primordial para o êxito de uma instituição financeira cooperativa. O relacionamento com os associados é a base para manutenção da essência do negócio: ser cooperativa. Como associados, estes clientes possuem direitos e deveres. O direito que descreve na prática o fato de ser um cooperado é o de votar. O ato de participar de uma assembleia anual - reunião ordinária para demonstração dos resultados do exercício anterior, demonstração de ações previstas pela respectiva diretoria da cooperativa - lhe concede o direito de votar nas alternativas de destinação das sobras (lucros) ou perdas (prejuízo). Este fator dá poder ao associado, tal qual um presidente de uma cooperativa: o poder de um voto. Este fato, por si só, demonstra a clara necessidade do estabelecimento de um relacionamento diferenciado entre a instituição e seus associados.

De acordo com Jussila, Byrne & Tuominen (2012), um dos principais motivos que vem demonstrando a resistência das cooperativas frente a outras estruturas organizacionais desde a crise econômica internacional de 2008 é o fato do relacionamento do associado como “cliente” e proprietário de sua organização.

Clientes que optam pela utilização de produtos e serviços através de uma cooperativa de crédito, tendem a ter uma maior disposição ao relacionamento, visto que a associação se dá mediante a um aporte de capital, chamado de integralização financeira de uma cota capital. A partir de então, o associado passa a ter o direito de acesso e participação em assembleias, nas quais, possui o direito ao voto. Com a apuração dos resultados anuais, o associado passa também a ter o direito à participação dos lucros obtidos pela cooperativa (sobras).

A participação dos associados é, de fato, algo que se estabelece como um diferencial e isto é percebido pelos associados que se usufruem deste direito. É o caso do associado Nildo Dalla Corte, membro da cooperativa Vale do Piquiri, no estado do Paraná, conforme relata Pesavento (2010) em seu estudo sobre uma instituição financeira cooperativa. Em um depoimento sobre o formato de relacionamento empregado pelo modelo da cooperativa para com seus associados, o senhor Nildo comenta: **“A responsabilidade é muito grande. Não é só o participar. É um participar decisivo.”**

A partir desta importante representatividade do relacionamento, este estudo buscou aprofundar a análise dos conceitos de marketing de relacionamento, avaliando as dimensões existentes como colaboração, satisfação, reciprocidade, qualidade, poder, comunicação, cooperação, coordenação, aprendizado, participação, empatia, vinculação, resolução conjunta de problemas, interdependência, longevidade, comprometimento, confiança, frequência de interação, adaptação, atração, proximidade,

formalidade, conteúdo e outras. Com base nesta avaliação e com o aprofundamento dos estudos, foi possível chegar a um framework que consegue consolidar algumas destas dimensões, fazendo uma ligação lógica entre as dimensões que antecedem um relacionamento, dimensões que mediam um relacionamento e dimensões que são resultado de um relacionamento.

De outro lado, o mercado vem evoluindo cada vez mais depressa e as instituições financeiras muitas vezes assumem o papel de protagonista no quesito vanguarda tecnológica. A evolução dos meios digitais nos trouxe a um contexto tal, onde passa a ser questão de sobrevivência para as instituições financeiras que desejam se manterem operantes no mercado, a readaptação para esta nova era.

Do mesmo modo que a tecnologia evolui e novos produtos surgem, na era digital o relacionamento entre cliente-fornecedor tende a ocorrer cada vez menos no modo pessoal e cada vez mais através de meios digitais. É imperativo que, tanto os clientes, quanto os fornecedores entendam como se dará esta transformação em sua forma de relacionamento e busquem se adaptar ao novo contexto. O atual contexto da economia digital é caracterizado principalmente pela convergência proporcionada pela computação, pela comunicação e indústrias de conteúdo. Ainda nesse sentido, oportunidades de negócios proporcionadas por esta convergência são exponenciais para quem sabe aproveitá-las: seja a respectiva empresa ou os seus concorrentes, é o que defende Sambamurthy e Zmud (2000).

A era digital está posta. Não há opção. Às empresas em geral e, mais especificamente, às instituições financeiras, resta aceitar, se readaptar ou assumir o risco de tornar sua presença e participação irrelevante no mercado.

De acordo com Porter (1989), os “Sinais de Mercado” são fator fundamental para empresas com uma estratégia definida e que buscam estarem atentas às mudanças que são postas a fim de se manterem relevantes e com participação no mercado. Neste contexto ainda, um sinal de mercado é conceituado como uma eventual ação de um concorrente que venha a fornecer indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos, metas ou situação interna. Alguns destes sinais podem ser considerados falsos-positivos ou blefes. No entanto, existem aqueles que são considerados avisos e outros que determinam de forma clara e transparente os rumos de uma ação.

Instituições financeiras buscam a cada dia formas de se estabelecer no cenário digital, através de inovações que agreguem produtos e serviços e, principalmente, uma experiência diferenciada. Recentemente, diversas manchetes sobre o tema vêm sendo noticiadas no âmbito brasileiro e mundial. Eis alguns exemplos a seguir. De acordo com *Época Negócios*, disponível

em: <http://epocanegocios.globo.com/Dinheiro/noticia/2016/01/o-fenomeno-fintech-nova-leva-de-startups-que-invadiram-o-sistema-financeiro.html>:

“O fenômeno Fintech: a nova leva de startups que invadiu o sistema financeiro Os bancos que se cuidem — ou que saiam às compras

27/01/2016 - 08H25 – atualizada às 08H27 – por Nayara Fraga

O alerta veio com uma observação curta do presidente do JPMorgan, Jamie Dimon, na carta anual endereçada aos acionistas do banco. ‘O Vale do Silício está chegando’, ele escreveu, ‘trazendo um monte de startups com cérebro e dinheiro para mudar a nossa indústria’.”.

De acordo com Veja, disponível em <http://veja.abril.com.br/blog/mercados/servicos-financeiros/no-itau-unibanco-menos-tijolo-mais-algoritmo>:

“No Itaú Unibanco, menos tijolo, mais algoritmo  
Banco pode fechar metade das agências em 10 anos

Por: Geraldo Samor 24/08/2015 às 7:15

Daqui a dez anos, o Itaú Unibanco pode ter apenas metade do número de agências que tem hoje e, nos próximos três anos, o corte já atingirá 15%, disse Marco Bonomi, o executivo que manda em toda a área de varejo do banco, em reunião com acionistas na semana passada.”.

A reportagem sobre a preparação do Banco Itaú para a era digital destaca ainda os esforços do banco para demonstrar como a instituição vem tentando se reinventar visto que, mundialmente, os bancos estão de frente para ameaças do mercado como a desintermediação financeira – através de *fintechs* - e desafiados por novas tecnologias, que tendem a reduzir drasticamente, nos próximos anos, as tradicionais agências físicas.

Outros dois exemplos, representativos no contexto digital brasileiro, são os cases NuBank e Banco Original. O primeiro, classificado como uma *fintech*, nome atribuído às novas empresas “*startups*” que fornecem os mesmos serviços financeiros que uma instituição financeira tradicional, porém, com uma estrutura (física e, conseqüentemente, de custos) muito reduzida em comparação aos tradicionais *players*, que se utilizam de tecnologia de ponta na busca de eficiência e com grande alcance de público através da internet. O segundo, busca relançar um banco que possuía formato tradicional no mercado brasileiro voltando sua operação para uma operação 100% digital. De acordo com o Uol, disponível em: <http://olhardigital.uol.com.br/pro/noticia/nubank-o-que-e-e-como-funciona-o-cartao-de-credito-sem-tarifa/54243>:

“Nubank: o que é e como funciona o cartão de crédito sem tarifa



O Nubank, uma startup brasileira, recebeu ontem um investimento bastante invejável de R\$ 200 milhões em uma rodada de investimentos liderada pela Founders's Fund. Com esse novo aporte, a empresa brasileira passa a ser avaliada em aproximadamente US\$ 500 milhões (ou cerca de R\$ 2 bilhões).

O que é o Nubank?

O Nubank emite e gerencia um cartão de crédito com bandeira Mastercard. A forma como ele administra o cartão, no entanto, é o que o torna tão interessante. Diferente de outras operadoras, de cartão, o Nubank não cobra anuidade ou tarifas.

A empresa consegue dar essa economia a seus clientes porque utiliza canais 100% digitais. Isso permite que eles economizem o aluguel de espaços físicos para ter agências ou outras estruturas de serviços e de atendimento - e, conseqüentemente, não cobrem taxas comumente cobradas por outras operadoras de cartão.

Mas a startup também precisa ganhar dinheiro de algum lugar. Segundo o site da startup, isso acontece de duas maneiras. Primeiramente, eles recebem dos estabelecimentos que aceitam seus cartões (ou seja, todos os que aceitam Mastercard) um pequeno percentual do valor da compra. Além disso, eles também recebem os tradicionais juros quando algum cliente opta por financiar suas faturas. ”.

Em março de 2016, o Banco Original lançou sua plataforma digital de atendimento, dando **preferência exclusiva** aos canais de atendimento digitais em detrimento aos tradicionais canais físicos, como as agências bancárias. Com uma forte campanha de marketing, o banco se utiliza do momento “digital” em que estamos vivendo para oferecer ao público um novo conceito de instituição financeira, primando pela eficiência no relacionamento e buscando metas arrojadas de crescimento na carteira de clientes, passando de 5,5 mil clientes para 2 milhões em 10 anos, sendo 100 mil já no primeiro ano de operação. De acordo com o jornal Valor Econômico, disponível em: <http://www.valor.com.br/financas/4501184/original-aposta-em-banco-pelo-celular-para-crescer-no-varejo>:

“Original aposta em banco pelo celular para crescer no varejo

Por Vinícius Pinheiro | De São Paulo 29/03/2016 às 05h00

Com investimentos de mais de R\$ 600 milhões e uma campanha publicitária estrelada pelo velocista bicampeão olímpico Usain Bolt, o Banco Original lançou sua plataforma de atendimento ao público de varejo. Sem rede de agências, o banco da família Batista, dona do frigorífico JBS, aposta na popularização dos serviços digitais para conquistar 100 mil clientes, principalmente de alta renda, já no primeiro ano de operação. ”.

Outro exemplo de instituições financeira globais que vem, há mais tempo, demonstrando tal preocupação com a era digital e com a readaptação já posta como necessária, é o case de *Digital Banking Commonwealth Bank Of Australia*. Como destacado no blog Forrester, muitas empresas, já em 2012, estavam atentas às adaptações que o Common Bank vinha implementando. De acordo com o instituto de pesquisa Forrester, disponível em [http://blogs.forrester.com/benjamin\\_ensor/12-02-29-learning\\_from\\_digital\\_innovation\\_at\\_commonwealth\\_bank\\_of\\_australia](http://blogs.forrester.com/benjamin_ensor/12-02-29-learning_from_digital_innovation_at_commonwealth_bank_of_australia):

“Learning From Digital Innovation At Commonwealth Bank Of Australia

Posted by Benjamin Ensor on February 29, 2012

There are a number of firms that we watch closely at Forrester because they stand out for sustained innovation. Behind the technology giants like Google and Apple, there are a number of established firms that are using technology to adapt rapidly and successfully to changing customer behavior and needs. One of them is Commonwealth Bank of Australia. Over the past four to five years, CommBank has introduced a series of digital innovations to serve its customers better including:

Finest Online. In the course of its 'Finest Online' project from 2007 to 2009, Commonwealth Bank of Australia redesigned its NetBank Internet banking service with the objectives of building an excellent customer experience and driving online sales.[...]

Improved customer service across channels. Over the past few years, the bank has worked with Pegasystems to use technologies like case management and predictive analytics to improve the bank's overall flexibility to respond to customers' changing needs [...]

A property guide app for homebuyers. In early 2011, Commonwealth Bank of Australia introduced a mobile property guide application. [...]

Kaching mobile payment app. Another recent innovation, Commbank's 'Kaching' mobile payment app, makes it easy to make multiple types of payment from an iPhone (see the picture to the right). [...]

Online video. As I wrote on this blog a few weeks ago, CommBank has also been one of the pioneers of online video in retail financial services, which it uses to educate customers and promote self-service with videos like this one and this one....”

Todos estes casos citados e muitos outros disponíveis nas mídias diariamente são exemplos de empresas que ao se depararem com esta mudança de cenário do modelo tradicional de serviços financeiros para um modelo digital, estão tomando ações para readequação de seus formatos de atendimento, modos de relacionamento com seus clientes, revisão e criação de novos processos e até mesmo reconstrução de suas cadeias de valor.

A relação deste valor interno da instituição financeira cooperativa estudada, o relacionamento, pode ser exemplificada com base nas teorias da Visão Baseada em Recursos (RBV), de Barney e Hesterly (2007), que determina um posicionamento estratégico originado internamente na empresa que se expande para o ambiente externo. Por outro lado, na teoria das Cinco Forças de Michael Porter, o mercado se apresenta em mais de uma força, seja através dos concorrentes dispostos no mercado, seja pelos novos produtos ou até mesmo por novos entrantes. A “imposição” de novas tecnologias adotadas por concorrentes, por exemplo, ou até mesmo utilizadas por novos entrantes, tais como os intermediadores de um novo contexto financeiro, são ameaças que oferecem alto risco às instituições financeiras que não se atentarem ou demorarem a tomar quaisquer ações no sentido de adequação.

Assim o presente trabalho busca identificar quais são as dimensões do marketing de relacionamento mais valorizadas pelos associados da instituição financeira objeto de estudo, bem como se existe alguma interferência e como se dá esta interferência, a partir de um contexto que prega um contato cada vez mais virtual ao invés do tradicional relacionamento pessoal.

Com base na explanação realizada até aqui, os próximos tópicos abordarão o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos que se busca atingir com o desenvolvimento desta pesquisa, bem como a justificativa para aplicação do estudo sugerido.

### **1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa**

A instituição financeira cooperativa avaliada no presente estudo é organizada no formato de sistema, onde uma das empresas do grupo é responsável por fornecer a tecnologia da informação necessária às empresas filiadas. Ao todo são mais de 100 empresas, que possuem mais de 1000 agências distribuídas em 11 estados do país. A instituição financeira pesquisada fornece aos seus clientes toda linha de produtos e serviços financeiros tal qual aos bancos tradicionais do país. São exemplos de produtos e serviços: conta corrente, empréstimos e financiamentos, investimentos, seguros, consórcios, cheques, cartões de crédito e débito.

O relacionamento, em parte presencial, é visto pela empresa e, inclusive, pelos associados como um diferencial competitivo face o formato comprador-vendedor, cliente-fornecedor, ter um sentido diferente em um empreendimento em que o cliente é “dono”.

Neste contexto e observando as ameaças colocadas pelo mercado através da evolução tecnológica numa economia que se volta para o digital, com relacionamentos virtuais, a pergunta de pesquisa a qual este estudo busca uma resposta se concentra no seguinte foco:

**Quais são as dimensões do relacionamento mais valorizadas pelos associados de uma instituição financeira cooperativa e como estas dimensões são influenciadas em um contexto digital?**

### **1.2 Objetivos**

De acordo com a situação problemática e perguntas de pesquisa expostas no tópico anterior, o presente tópico apresenta os objetivos deste trabalho, tanto no contexto geral como em níveis específicos.

#### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar quais são as dimensões de marketing de relacionamento mais valorizadas pelos associados de uma instituição financeira cooperativa na era digital.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Como objetivos específicos, o trabalho busca o esclarecimento dos seguintes pontos:

- 1) Analisar as dimensões unilaterais (associado) do marketing precedentes ao estabelecimento de um relacionamento, as relações entre as dimensões do marketing mediadoras de um relacionamento já existente, bem como as relações entre as dimensões do marketing que figuram como saída de um relacionamento já estabelecido;
- 2) Analisar as dimensões unilaterais (cooperativa) do marketing precedentes ao estabelecimento de um relacionamento, as relações entre as dimensões do marketing mediadoras de um relacionamento já existente, bem como as relações entre as dimensões do marketing que figuram como saída de um relacionamento já estabelecido;
- 3) Analisar as dimensões bilaterais (associado e cooperativa) do marketing precedentes ao estabelecimento de um relacionamento, as relações entre as dimensões do marketing mediadoras de um relacionamento já existente, bem como as relações entre as dimensões do marketing que figuram como saída de um relacionamento já estabelecido;
- 4) Analisar os eventuais impactos na percepção de importância de cada dimensão de marketing de relacionamento que o contexto digital pode trazer ao relacionamento da instituição financeira cooperativa com seus associados.

### **1.3. Justificativa**

A partir da afirmação de que o relacionamento é um diferencial competitivo desta instituição financeira cooperativa e de que o contexto digital é dado como certo e traz um possível impacto no formato de como o relacionamento se dá, a aplicação deste trabalho justifica-se pela necessidade de validação do grau de importância dado pelos associados a cada dimensão de relacionamento. Num segundo momento, esta mesma avaliação sobre novas as dimensões de relacionamento que podem ser afetadas por um contexto digital. Assim, a justificativa deste trabalho passa, também, por uma questão de sobrevivência, considerando um horizonte de atuação para os próximos 5 ou 10 anos, aonde o contexto digital tente a tomar conta do mercado.

Como justificativa para o mercado de instituições financeiras, especializando em cooperativas de crédito, quais são as dimensões do marketing de relacionamento mais valorizadas e com melhor percepção pelos associados, proporcionando que as organizações

atentem e usufruam de tal resultado na aplicação de seus projetos. Como justificativa científica, a pesquisa busca ratificar ou contradizer estudos sobre marketing de relacionamento e, também, demonstrar os possíveis impactos causados pelo contexto digital, na percepção de entrega das dimensões do marketing de relacionamento aos associados de uma cooperativa de crédito.

O próximo tópico abordará as fundamentações teóricas nas quais a pesquisa está sustentada. Assim, espera-se estabelecer um vínculo claro e objetivo entre o que se passa no contexto atual da instituição financeira cooperativa objeto desta pesquisa e o que se espera, em uma visão de futuro próximo em termos de adequações de seus formatos de relacionamento à economia digital. São objetos de referencial teórico os temas de Marketing de Relacionamento, Marketing de Relacionamento em Cooperativas de Crédito e, como parte de contextualização, teorias sobre Era Digital e Digital *Banking*.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trabalho sustenta-se em teorias de marketing de relacionamento, especializando em marketing de relacionamento para cooperativas de crédito. A fim de contextualizar os efeitos da era digital, o estudo também traz um referencial baseado neste tema, buscando caracterizar eventuais impactos nos formatos de relacionamento.

Fundamentação Teórica	Marketing de Relacionamento	Marketing de Relacionamento em Cooperativas de Crédito	Era Digital / Digital Bank
Autores	Beky Moron de Macadar Dhruv Grewal Evert Gummesson George M. Zinkhan James A. Narus James C. Anderson Kenneth R. Evans Rajiv P. Dant Robert M. Morgan Robert W. Palatier Shelby D. Hunt	Carol Power Heidi Tuominen Iiro Jussila Michael Ward Noreen Byrne Olive McCarthy Ray O'Connor Robert Briscoe	Chris Skinner Brett King V. Sambamurthy Robert W. Zmud

**Quadro 1 - Mapa do Referencial Teórico**

### 2.1 Marketing de Relacionamento

Em seu artigo Zinkhan (2001) ressalta que, em Marketing de Relacionamento, muitos conceitos similares estão conectados, tais como a gestão do relacionamento com o consumidor (*Customer Relationship Management*), gestão de vendas, pensamento estratégico, estratégia promocional, marketing *business-to-consumer*, marketing *business-to-business*, marketing de afinidade, dentre outros. Destaca ainda que cada um deles tem grande potencial de oferta de valor para compradores e vendedores, no entanto, a implementação de marketing de relacionamento não é uma tarefa fácil. De um lado, parece ser muito mais eficiente estabelecer um relacionamento de longo prazo com os consumidores ao invés de relacionamentos pontuais. De outro lado, a implementação deste conceito pode ser dificultada, pois é custoso estabelecer o relacionamento com cada cliente, tanto em prazo quanto em recursos financeiros. Outro ponto é que nem sempre os consumidores querem este tipo de relação.

Morgan e Hunt (1994) destacam o sucesso do marketing de relacionamento sustentado basicamente por dois conceitos: “compromisso” e “confiança”. Ao tratar de “compromisso”, os autores definem o relacionamento como uma troca entre os parceiros acreditando que os resultados obtidos com a relação são tão importantes a ponto de empregarem o máximo esforço

na manutenção desta relação. As partes comprometidas acreditam ser importante trabalhar o relacionamento para garantir que ele permanece indefinidamente. Ao tratar de “confiança”, os autores definem que a existência de confiança se dá quando as partes possuem trocas de confiabilidade e integridade.

Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006) buscam destacar em seu estudo pontos que possam apoiar os gestores a trabalhar com mais efetividade neste tema, que os autores intitulam de “mantra” nas discussões sobre estratégia de negócios. Os autores identificam e classificam quatro fatores que efetivamente influenciam o marketing de relacionamento e, que, deste modo, podem ser utilizadas como ferramentas para medir o grau de relevância ou confiança que os consumidores reconhecem em um relacionamento com uma determinada organização. São eles: compromisso, confiança, satisfação e qualidade.

Gummesson (1999, 2010), estabelece que a sociedade, em si, consiste em uma rede de relacionamentos, visto que tais relações estão no cerne do comportamento humano. Como cidadãos e pessoas comuns, estamos rodeados de relacionamentos em nosso cotidiano: no trabalho, com a vizinhança, com lojas, fornecedores... as pessoas possuem amigos, namoram, casam, se divorciam. No mundo dos negócios não é diferente. Marketing e negócios podem ser considerados subgrupos ou propriedade da sociedade. Os relacionamentos entre clientes e fornecedores, entre compradores e vendedores, são a base do marketing.

A literatura discorre sobre um vasto leque de dimensões do marketing de relacionamento. Originados em comprometimento e confiança, outras dimensões como poder, conflito, satisfação, comunicação, qualidade do relacionamento, troca de informação, cooperação, coordenação, adaptação, dependência, interdependência, orientação para o relacionamento, reciprocidade, aprendizado, participação e solução conjunta de problemas são citados nas fontes teóricas. Pela observância de algumas destas dimensões em um determinado relacionamento é que as partes reconhecem sua dependência mútua e, assim, uma disposição para que o relacionamento seja duradouro, é o que menciona Macadar (2006) em seu estudo.

O quadro disposto a seguir, busca sintetizar as dimensões que compõem os construtos de marketing de relacionamento segundo Morgan e Hunt (1994), Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006), Gummesson (1999, 2010) e pelo estudo de Macadar (2006) em relação às dimensões que podem ser utilizadas para mensuração desta questão subjetiva que é o marketing de relacionamento.

Dimensão	Conceito	Autores
Colaboração	Sugere como a propriedade fundamental nos relacionamentos comerciais. São avaliados, também, o grau de colaboração e o grau de concorrência. Uma situação onde há pouco grau de concorrência e pouca colaboração entre duas ou mais empresas pode ser considerada um começo para a expansão da colaboração.	(GUMMESSON, 1999, 2010)
Satisfação	Os estados emocionais e afetivos avaliados cumulativamente durante o tempo do relacionamento.	(PALMATIER, DANT, GREWAL e EVANS, 2006) (ANDERSON E NARUS, 1990) (MACADAR, 2006)
Reciprocidade	Troca de favores ou concessões entre duas partes, não necessariamente simultânea.	(PALMATIER, DANT, GREWAL e EVANS, 2006) (MACADAR, 2006)
Qualidade	Avaliação geral da força de uma relação, nível do valor entregue aderente às expectativas. Construto de ordem superior composto de, pelo menos, duas dimensões: confiança e satisfação.	(PALMATIER, DANT, GREWAL e EVANS, 2006) (MACADAR, 2006)
Poder	Formação de grupos globais, marcas fortes. Em um relacionamento o poder é dificilmente simétrico. Em casos de discrepância muito grande entre o poder de uma empresa que se relaciona com outra empresa, a de menor poder pode se sentir usada, mas mesmo assim o relacionamento pode ser funcional, caso não se tenha opção mais adequada; Tipo de recurso que uma das partes utiliza para influenciar a outra parte a fazer aquilo que de outra forma não faria; Dependência relativa de um parceiro em relação a outro determinando.	(GUMMESSON, 2010) (ANDERSON E NARUS, 1990) (MACADAR, 2006)
Comunicação	Compartilhamento de informações significativas entre as partes de um relacionamento. Também é um meio para gerenciar conflitos, aumentar a confiança.	(PALMATIER, DANT, GREWAL e EVANS, 2006) (ANDERSON E NARUS, 1990) (MACADAR, 2006)
Cooperação	Atividades coordenadas desempenhadas pelas partes de um relacionamento para atingir resultados benéficos para as ambas as partes.	(PALMATIER, DANT, GREWAL e EVANS, 2006) (GUMMESSON, 1999) (ANDERSON E NARUS, 1990) (MACADAR, 2006)
Coordenação	Relacionada ao estabelecimento dos limites, das fronteiras, bem como a distribuição de tarefas entre as partes que tem a responsabilidade de desempenhá-las.	(MACADAR, 2006)
Aprendizado	Um relacionamento interativo potencializa as chances de as partes trocarem aprendizado entre si.	(MACADAR, 2006)
Participação	Relacionado com o grau de envolvimento das partes no planejamento no estabelecimento de objetivos comuns do relacionamento.	(MACADAR, 2006)
Empatia	É a habilidade das partes se colocarem no lugar umas das outras e visualizarem a situação do ponto de vista da outra parte.	(MACADAR, 2006)
Vinculação	Dimensão de um relacionamento de negócios que tem como resultado a atuação conjunta das duas partes de forma unificada em relação a um objetivo desejado.	(MACADAR, 2006)
Resolução Conjunta de Problemas	Quando as partes buscam um ao outro para adotar uma solução para as situações conflitantes.	(MACADAR, 2006) (ANDERSON E NARUS, 1990)
Interdependência	Ambas as partes de um relacionamento reconhecem os valores e benefícios decorrentes da interação mútua.	(MACADAR, 2006)
Longevidade	Relacionamentos de longo prazo são fundamentais em marketing de relacionamento para ambas as partes. É o oposto de marketing de transação, que se caracteriza pela oportunidade única em que a transação é realizada. Ainda	(GUMMESSON, 1999, 2010) (MACADAR, 2006)



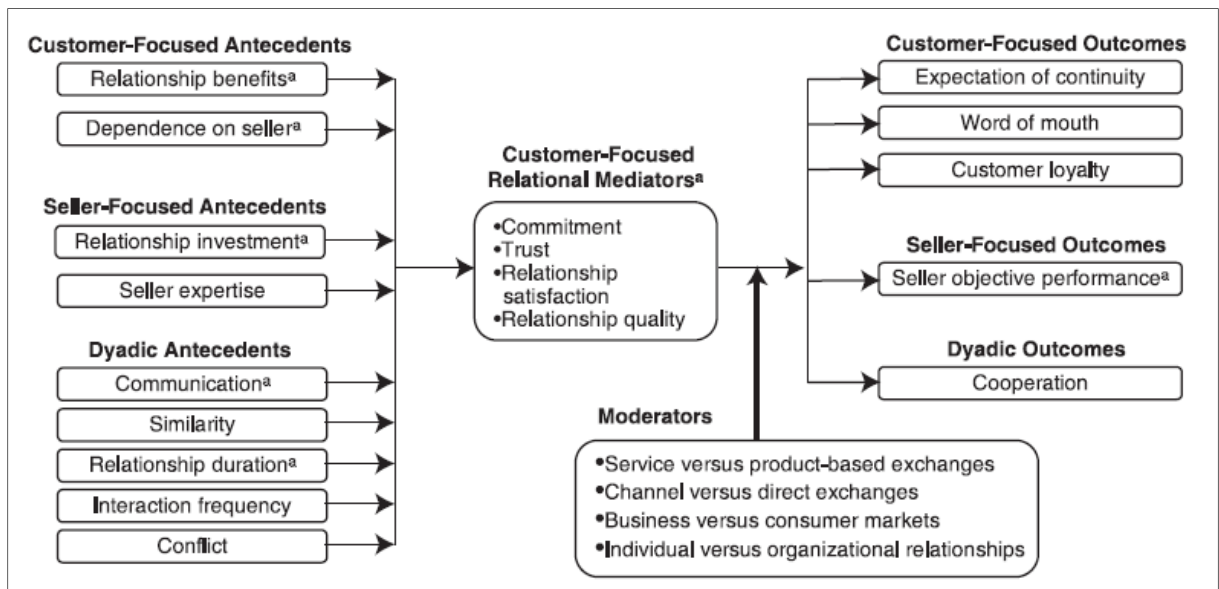
	assim, algumas vezes pode ser interessante romper um relacionamento duradouro por ter se tornado obsoleto ou haver alguma vantagem no rompimento.	
Comprometimento, dependência e importância	<p>Necessidade de manter um determinado relacionamento a fim de se alcançar os objetivos traçados.</p> <p>O fato de um relacionamento ser importante incorre em certa dependência e leva a necessidade de comprometimento. São sugeridos 3 níveis de dependência e comprometimento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Nível 1: o cliente é atraído principalmente por preços baixos. Caso a concorrência reduzir seus preços, o efeito desta atração desaparece;</li> <li>2) Nível 2: o relacionamento se aprofunda. Há, além do preço, uma comunicação com o cliente;</li> <li>3) Nível 3: adiciona uma estrutura, com união de recursos e, por isto, há uma dependência e um alto comprometimento em fazer o relacionamento dar certo.</li> </ol>	(GUMMESSON, 2010) (MORGAN & HUNT, 1994) (PALMATIER, DANT, GREWAL e EVANS, 2006) (ANDERSON E NARUS, 1990) (MACADAR, 2006)
Confiança, risco e incerteza	A confiança está atrelada a uma colaboração mais próxima entre cliente e fornecedor. Clientes confiam em uma marca, em um determinado mecânico, em um médico. Uma empresa pode ter um relacionamento confiável com um banco que, por sua vez, facilita a concessão de crédito.	(GUMMESSON, 2010) (MORGAN & HUNT, 1994) (PALMATIER, DANT, GREWAL e EVANS, 2006) (ANDERSON E NARUS, 1990)
Frequência, regularidade e intensidade	Alguns relacionamentos possuem certa frequência e regularidade, tais como ir todos os dias trabalhar ou efetuar transações bancárias. A educação pode exigir um relacionamento intenso e de longa duração. Em uma loja de conveniência, o cliente pode ter um relacionamento sistemático e frequente, mas não necessariamente intenso.	(GUMMESSON, 2010) (PALMATIER, DANT, GREWAL e EVANS, 2006)
Adaptação	Em especial nos relacionamentos duradouros, as partes precisam se adaptar umas às outras. A adaptação é necessária, com o passar dos anos, para até mesmo evitar o rompimento do relacionamento. Nos mercados de negócios, fornecedores e compradores realizam modificações nos produtos, nos processos e nos procedimentos para atenderem às necessidades do parceiro, ou seja, se adaptarem.	(GUMMESSON, 2010) (MACADAR, 2006)
Atração	Relacionamentos B2B podem ocorrer a partir de atração por combinação de motivos financeiros racionais e fatores psicológicos. Tanto nas indústrias, quanto com clientes, a importância da atração no estabelecimento de relacionamentos é mais acentuada nas áreas de entretenimento, esportes, turismo e política.	(GUMMESSON, 2010)
Proximidade e distância	Proximidade no sentido físico, mental ou emocional. Empresas que fazem negócio em países estrangeiros tem que se mostrar presente para obterem credibilidade. Diferenças culturais, grupos étnicos e religiosos podem criar uma distância mental, mesmo que haja proximidade física.	(GUMMESSON, 1999, 2010) (MACADAR, 2006)
Formalidade, informalidade e transparência	Relacionamento comercial, geralmente, ocorre de forma informal. Consumidores raramente possuem contrato ou outro compromisso escrito. Quanto mais conhecemos uma pessoa em um pequeno comércio, maior tende a existir um relacionamento informal. No entanto, em ambos os casos, seja na formalidade ou na informalidade, há de se ter transparência para o estabelecimento de confiança.	(GUMMESSON, 1999, 2010) (MACADAR, 2006)
Rotinização	Transações bancárias por meio de computadores, <i>smartphones</i> e telefones se tornaram rotineiras. Cada vez mais as rotinas são controladas por computadores. No	(GUMMESSON, 2010)

	entanto, quando os clientes identificam que os fornecedores não estão mais demonstrando interesse por eles, podem abandonar seus fornecedores.	
Conteúdo	Em um relacionamento comercial, o conteúdo é descrito como uma troca econômica. Uma das partes fornece bens e serviços e a outra fornece dinheiro. No entanto, esta relação é mais conhecida em marketing como uma troca. No conceito de relacionamento, o conteúdo se caracteriza por conhecimento e informação, a criação conjunta de valor.	(GUMMESSON, 1999, 2010) (MACADAR, 2006)
Propriedades pessoais e sociais	Propriedades como idade, gênero, profissão, graduação, etnia, personalidade, mobilidade geográfica e social, charme, carisma.	(GUMMESSON, 2010)

### Quadro 2 - Dimensões do Marketing de Relacionamento

As propriedades gerais ou dimensões do marketing de relacionamento, sozinhas, não são determinantes para eventuais tomadas de decisão. No entanto, é fato que contribuem para a análise de um relacionamento em relação a sua continuidade ou rompimento.

De acordo com o que relatam Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006) em seu estudo que serviu de base para esta dissertação, uma meta-análise que consolida em um *framework* teorias sobre marketing de relacionamento, algumas dimensões são predecessoras para a construção e manutenção de um relacionamento - baseado em compromisso, confiança, satisfação e qualidade – bem como outras dimensões que são desdobramentos atingidos após o estabelecimento deste relacionamento. A figura 1 representa o framework mediador relacional que busca ilustrar tais relações.



**Figura 1 - Framework de Meta-Análise do Mediador Relacional. (PALMATIER, DANT, GREWAL e EVANS, 2006).**

Com a ilustração, os autores buscam destacar a conexão dos antecedentes com os mediadores relacionais seguindo para as saídas.

**Como antecedentes focados no cliente**, os autores descrevem que os clientes percebem valor em um relacionamento quando eles recebem benefícios pela troca com a empresa pela qual se relacionam. Os **benefícios de um relacionamento** afetam os mediadores relacionais positivamente já a **dependência sobre o vendedor** identifica o valor dos serviços providos onde poucas alternativas estão disponíveis.

Ao que se referem aos **antecedentes focados no vendedor**, numa primeira dimensão, os **investimentos no relacionamento** buscam identificar o tempo, o esforço, e outros recursos que os vendedores investem para construção de um forte relacionamento. Cada investimento muitas vezes gera expectativa de reciprocidade, o que ajuda a manter um relacionamento e, também, influenciar positivamente os mediadores relacionais. Sobre a **experiência do vendedor**, os autores destacam questões como o conhecimento, a experiência e todas as competências do vendedor. Em situações em que os clientes interagem com um vendedor experiente, eles recebem um incremento de valor, então o relacionamento se torna mais importante e eles investem mais esforços para fortalecer e manter este relacionamento.

Ao se referirem aos **antecedentes diádicos** os autores destacam dimensões que são importantes em ambos os sentidos: tanto para o cliente quanto para o vendedor. Assim, a dimensão de **comunicação**, por exemplo, é destacada como um ponto que constrói relacionamentos fortalecidos e ajuda a resolver conflitos, disputas, alinhar objetivos, e descobrir novas oportunidades de valor, segundo Morgan e Hunt (1994). A **similaridade** refere-se a semelhança na aparência, estilo de vida, status, culturas similares, valores e objetivos entre as partes. Sobre a **duração do relacionamento** é determinada pelo tempo do relacionamento, já a **frequência de interação** refere-se ao número de interações por uma unidade de tempo, entre as partes. E, por fim, os **conflitos** são definidos pelo nível de desentendimento, discordância existente entre as partes de um relacionamento.

Seguindo em seu estudo, Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006), estabelecem as **saídas focadas no cliente**, por onde se discorrem primeiramente sobre as **expectativas de continuidade**, que refletem a intenção dos clientes manter o relacionamento no futuro e a probabilidade de continuidade de compras. Avançando, o **“boca-a-boca”** destaca a probabilidade do cliente se referir positivamente para outro potencial cliente, encontrando também, a **lealdade do cliente**.

Ao que se referem à **saída focada no vendedor**, onde os autores destacam o **desempenho do vendedor** como possivelmente o esforço mais importante do marketing de relacionamento, que abrangem melhorias de desempenho reais do vendedor, incluindo vendas, lucro e participação na carteira.

A **saída diádica da cooperação** é onde se registra a captura do nível de coordenação e ações complementares entre as partes de um relacionamento através de seus esforços para atingimento de objetivos comuns.

Ainda, o modelo trazido pelos autores possui moderadores que permitem a aplicação do *framework* em diferentes contextos, com diferentes estratégias de negócio que, conseqüentemente, trazem efeitos variados. Um dos moderadores explanados no estudo de Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006) define “**contextos que influenciam na importância de um relacionamento**”. Neste sentido, o estudo aqui proposto caracteriza a era digital como um importante fator mediador de contexto que pode vir a influenciar nas dimensões de marketing de relacionamento em uma instituição financeira cooperativa.

## 2.2 Marketing de Relacionamento em Cooperativas de Crédito

Byrne & McCarthy (2014) enfatizam que cooperativas de créditos são instituições financeiras baseadas em valores cooperativos reconhecidos internacionalmente como igualdade, democracia, equidade e autoajuda. Este tipo de instituição é destinado às pessoas que compartilham de um senso comum, um elo comum de interesse entre os seus associados.

O principal fator que determina o relacionamento entre um associado e sua cooperativa de crédito é a proposta de valor relacional. Os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa ficam em segundo plano neste quesito, é o que defendem Byrne & McCarthy (2014). Os autores Power, O'Connor, McCarthy & Ward (2014) relatam que um correto entendimento do relacionamento entre os associados e suas respectivas cooperativas de crédito é de fundamental importância para a compreensão da vantagem competitiva de cooperativas de crédito, bem como ele pode ser mantido e desenvolvido. Segundo os autores, o relacionamento do associado com sua cooperativa de crédito é a principal fonte de vantagem competitiva deste tipo de instituição. Assim, uma compreensão das relações dos associados com suas cooperativas é de fundamental importância para a compreensão do diferencial competitivo das cooperativas de crédito, bem como ele pode ser mantido e desenvolvido. Enquanto cooperativas de crédito trabalham em formato de “cooperativa”, sua principal operação é a prestação de serviços financeiros aos seus associados, que devem também ser vistos como os consumidores destes produtos e serviços.

Em contrapartida, há também aqueles associados que, porventura, migram para outras instituições financeiras tradicionais e, nestes casos, pode-se argumentar que tais associados visualizam as cooperativas de crédito em primeiro lugar como simples prestadores de serviços financeiros e em segundo lugar, como cooperativas. Em seu estudo, McCarthy, Briscoe e Ward

(2000), também mencionam que estes associados podem assumir que cooperativas de crédito são apenas mais uma opção do setor de serviços financeiros e podem se enxergar somente como clientes, ao invés de se enxergarem como donos de sua cooperativa de crédito. Assim, espera-se que tais associados assumirão um típico comportamento de consumidor comum. Isso traz à tona a possibilidade aos associados da procura por alternativas, comparando os serviços prestados por sua cooperativa de crédito aos de instituições financeiras convencionais, e direcionar sua escolha pela gama de serviços financeiros disponibilizados ao invés de usufruir dos benefícios de “ser dono”.

De acordo com Jussila, Byrne & Tuominen (2012), a relação concomitante de usuário dos produtos e serviços e de proprietário é o que traz mais resistência ao relacionamento de associados para com suas cooperativas de crédito. Estudos acadêmicos sobre cooperação têm procurado compreender o compromisso dos associados para com suas cooperativas nas dimensões afetiva e utilitaristas. Ainda segundo Jussila, Byrne & Tuominen (2012), a visão utilitarista é determinada pela avaliação de fatores como custo, conveniência (por exemplo, localização, flexibilidade dos horários, ...) e experiência do com a utilização dos serviços. A questão focada no compromisso afetivo a uma cooperativa é um pouco mais complexa, pois reflete o desejo do associado permanecer vinculado à sua cooperativa, é o senso de pertencimento. É fundamental para uma cooperativa bem-sucedida uma atuação com um alto grau de comprometimento de seus associados. Sem este comprometimento é muito difícil para as cooperativas se formarem e se manterem em operação. Os autores ainda discorrem que a dimensão afetiva deste comprometimento do associado para com sua cooperativa é baseada em uma ligação emocional, que o faz sentir-se bem, traz um sentimento de pertencimento e, conseqüentemente, mantém e reforça o relacionamento.

### **2.3 A Economia Digital e o Digital Bank**

De acordo com Skinner (2014), há aproximadamente 30 anos, o CEO do Citibank, John Reed, disse o que muitas pessoas pensavam mas evitavam dizer: “*Banking is just bits and bytes*”. Quando John Reed mencionou esta frase, os bancos não possuíam sistemas de *internet bankings* ou *call centers*, possuíam apenas agências. Este comentário foi feito devido à grande necessidade de processamento de dados exigida pelos bancos à época. No entanto, nos dias atuais, com mais de 30 anos de pronunciada esta frase, esta realidade dos serviços bancários vistos apenas como *bits* e *bytes* é cada vez mais clara e evidente para todos nós. Seguindo a explanação e comparação das épocas, o autor relata o caso do primeiro – e maior – processador de dados relacionados com dinheiro, a Visa, que com seu cartão de crédito revolucionou os

estados unidos nos anos 60. A Visa foi a empresa que automatizou o papel carbono e os processos de faturamento que dificultavam a indústria naquela época. E, hoje em dia, a Visa processa bilhões de trilhões de *bytes* de dados todos os dias. São mais de 100 bilhões de transações por ano, movimentando mais de US\$ 5 trilhões por dia, e esse montante de movimentações está crescendo exponencialmente. Este exemplo ilustra a evolução que vivemos nestas últimas décadas, muito oportunizada, também, pelo fato de grande parte da população do planeta possuir telefones celulares, *smartphones*, *tablets*, *laptops*, etc. A evolução da internet e da comunicação através de dispositivos móveis nos trouxe até um contexto onde a população do planeta pode se comunicar, pode compartilhar, transacionar uns com os outros, globalmente.

Para os bancos, de acordo com Skinner (2014), estas mudanças significam uma reconstrução de relacionamento com clientes e dos métodos de entrega do valor que os clientes necessitam. Quando os bancos encontram esta nova realidade da era digital, o cerne da discussão se foca na avaliação se os bancos realmente necessitam de agências físicas, se existirá uma sociedade que não necessite mais de dinheiro físico, como os bancos se previnem de ataques cibernéticos, como se manter atualizado com as demandas dos clientes assim como eles se movimento desde dispositivos como *tablets* e *smarthphones*. Tais mudanças, por vezes disruptivas, demandam ações rápidas para se manterem atualizados em cada respectiva mudança e é em situações como estas que cada vez mais os bancos falham. A velocidade com que é percebida uma mudança, há uma absorção da necessidade da ação, planejamento da ação e, por fim, aplicação da ação é demasiadamente lenta e, por vezes, resistem às mudanças demandas pela era digital, o que é pior. Ainda segundo Skinner (2014), as pessoas na categoria de nativos digitais são pessoas que já nasceram na era digital. Esta geração vive suas vidas online, através de dispositivos móveis e outros canais digitais que se integram ao seu mundo. Não pensam sobre e pouco (ou nunca) frequentam agências físicas, não utilizam *call centers*. Pensam apenas em sua vida digital. Historicamente, os bancos sempre tiveram fortes redes de agências físicas. Nos anos 70, adicionaram os caixas eletrônicos, nos anos 80, foi a vez de acrescentar os *call centers*, nos anos 90, a inserção da internet e nos anos 2000 a plataforma *mobile*. Todas estas “camadas” foram adicionadas sobre a primeira camada da rede de agências, formando o conceito de “multicanal”, conforme maior utilização, utilizado por bancos para sinalizar as estratégias “multicanal”, que visam a integração de cada uma destas camadas.

Trazendo para o contexto nacional brasileiro, o estudo da FEBRABAN, realizado no ano de 2014, estudo junto às principais instituições financeiras tem por objetivo mapear o estágio da tecnologia bancária no Brasil e também analisar as tendências do setor. De acordo com FEBRABAN (2014), a pesquisa demonstra a consolidação, bem como a evolução nos

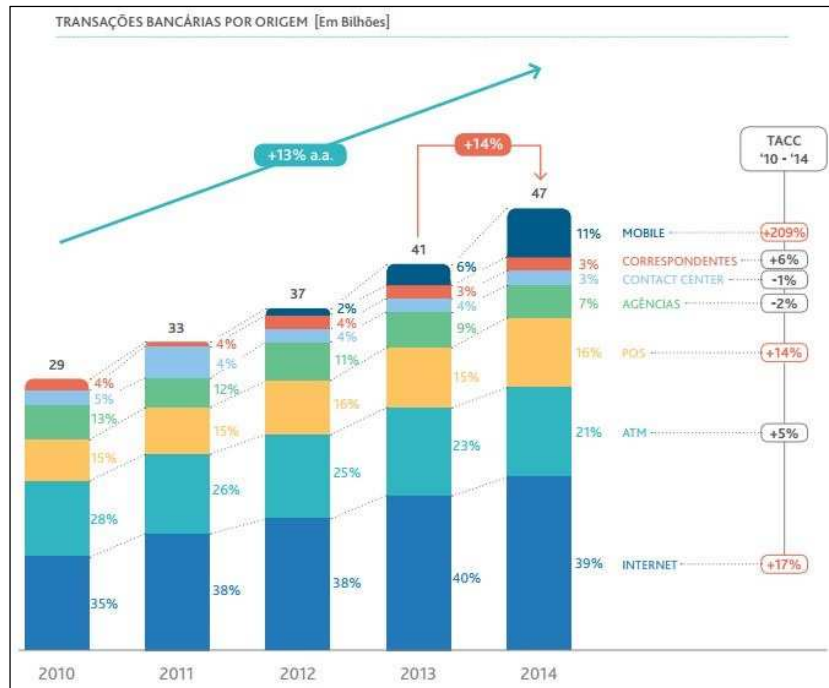
últimos anos dos canais de *Internet Banking* e do *Mobile Banking* como os canais que possuem maior relevância e abrangência quando o assunto é realização de transações bancárias.

O estudo destaca que o ano de 2013 foi quando pode se notar a inversão de utilização de canais, que já vinha como uma tendência, mas acabou ocorrendo em 2013 e se consolidando no ano de 2014. De acordo com a tendência de crescimento dos canais *Internet e Mobile Banking*, em 2013 observou-se que a utilização desses canais havia ultrapassado a dos demais canais tradicionais como agências, *ATMs* e *Contact Center*. Em 2014, a consolidação da utilização dos *Internet e Mobile Banking* figurando como os principais canais de relacionamento entre os Bancos e seus clientes, respondendo por metade das transações realizadas – 50% ante 31% dos outros canais – mesmo sem levar em conta as transações realizadas através de POS e correspondentes, que somam 19% do total, conforme figura a seguir. Pela pesquisa e segundo o que demonstra a figura 3, no ano de 2014 o *Internet Banking* se consolidou como principal canal de transação, representando 39% de todas as transações bancárias e com um crescimento composto anual de 17% desde 2010.



**Figura 2 - Comportamento dos Usuários em Relação aos Canais Disponíveis para Transação.**

**Fonte: (FEBRABAN, 2014).**



**Figura 3 - Transações Bancárias por Origem. Fonte: (FEBRABAN, 2014).**

Continuando, Skinner (2014) reforça que o todas as camadas ocorrem por meio de uma tecnologia de *Internet Protocol* (IP) e isto que deve ser ressaltado pelos bancos que querem se tornar bancos digitais, baseadas em uma plataforma digital. Reforçado ainda pelo fato de que hoje em dia - e cada vez mais - a geração digital cresce e se torna madura, buscando unicamente canais digitais e isto exige que os bancos se adaptem para uma fundação baseada em uma estrutura eletrônica e não mais baseada em uma estrutura física como ocorria com a rede de agências sendo a primeira camada que seria sobre posta por camadas de canais eletrônicos.

Com este tipo de contextualização podemos, também, perceber que o relacionamento com os clientes mudou. O relacionamento que costumava ser humano, de um cliente para um canal, individual, passou a se tornar virtual/remoto através de um cliente para muitos canais. Agora, com a era digital o que se busca é que este relacionamento seja digitalizado, customizado para cada cliente, passando mais do que a ideia a realização de um atendimento individual.

Em sua obra, King (2014) descreve que a maioria dos bancos atualmente ainda mantem suas redes de agências para a realização de vendas de produtos e serviços aos seus clientes. Muitos regulamentos exigem que os bancos tenham atendimento presencial, por conta da identificação de seus clientes. Mas, também é verdade que, atualmente, muitos bancos vendem produtos e serviços por canais diferentes de agências. King (2014) ainda defende que em muitos casos escutamos que os clientes preferem ir até uma agência bancária para abrir uma conta corrente ou para contratar um crédito imobiliário, por exemplo. Porém, ele questiona: “O que



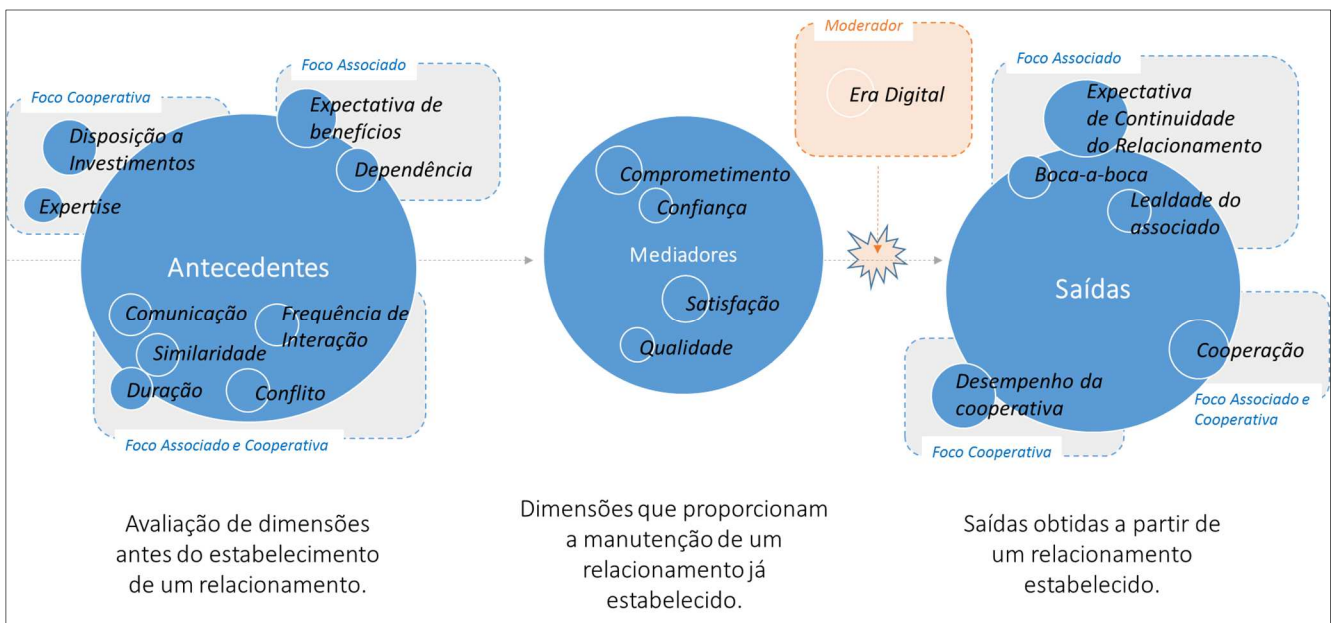
os bancos estão fazendo para adaptar-se ao novo ambiente, no qual clientes passam a querer, também, executar estas ações através de outros canais? ”. Neste contexto, o canal de *Mobile Banking*, por exemplo, vem crescendo muito no cenário bancário e é praticamente necessário que bancos de varejo possuam um aplicativo de *smartphone* para seus clientes. Na era digital, as receitas originadas de canais digitais se sobressaem às receitas originadas de uma agência bancária muito pela relação do preço de uma transação. A transação realizada através do sistema de *internet banking* ou pelo *mobile banking* tem menor custo para o banco, visto todos os custos necessários à manutenção de uma agência física em comparação com a manutenção destes canais digitais.

A experiência de relacionamento do cliente construída na era digital para geração de receitas, segundo King (2014), se mostra mais efetiva com canais digitais quando comparada com agências físicas. A captura de oportunidades de negócios na era digital exige a adaptação de diferentes modelos mentais pelos departamentos de marketings em comparação com instituições financeiras tradicionais. A experiência do cliente no seu relacionamento com a instituição passa a ter um peso mais relevante. Tipicamente marketing, comportamento de compras do cliente e a psicologia ditam uma abordagem para construção de oportunidades de negócio em determinados segmentos de clientes para gerar interesse nos produtos e serviços de uma instituição financeira. Esforços de marketing e anúncios objetivam levar os clientes para dentro de agências ou para que liguem para os bancos. Na era digital, os clientes são sensíveis ao preço, porém as instituições financeiras não devem perceber isto como “de graça é melhor”, mas sim como oportunidade de construir serviços que podem ser realmente diferenciados.

## **2.4 Modelo de Pesquisa**

Com a definição de Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006), através de seu framework, a presente pesquisa iniciou sua avaliação a partir dos fatores que despertam o interesse e motivam o associado antes mesmo de procurar uma cooperativa de crédito para uma associação e, conseqüentemente, início de um relacionamento, ou seja, os “antecedentes”. Partindo da conexão dos antecedentes, a pesquisa buscou esclarecer o grau de relevância para os mediadores relacionais, para um momento em que o relacionamento já está estabelecido. Ao fim, avaliou as saídas deste relacionamento para ambas as partes, porém com enfoque maior no associado. A partir de então, foi possível obter a avaliação das respostas e identificar o grau de relevância de cada dimensão do marketing de relacionamento no atual contexto da instituição financeira cooperativa.

Para uma avaliação dos possíveis impactos que o contexto digital oferece à realidade atual da cooperativa, num segundo momento, questões relacionadas com a era digital foram inseridas, fazendo uso dos moderadores. Ou seja, o contexto digital foi incluído na pesquisa como um moderador entre o atual relacionamento já estabelecido entre associados e cooperativas, avaliando as saídas obtidas com a inserção desta nova variável. A figura disposta a seguir busca ilustrar este modelo de pesquisa, com a identificação das relações entre as dimensões antecessoras na manutenção dos relacionamentos, bem como nas saídas obtidas com o estabelecimento de um relacionamento. Foi possível, também, obter uma avaliação das influências que as saídas eventualmente podem sofrer quando o moderador de “era digital” é inserido nas relações.



**Figura 4 - Framework do Modelo de Pesquisa. Adaptado de Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006).**

O modelo de pesquisa explora cada um dos momentos (antecedentes, mediadores e saídas) do framework proposto por Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006), bem como suas dimensões, na instituição financeira objeto de estudo desta pesquisa. Para tanto, as questões descritas no questionário de pesquisa disponível no apêndice A, foram estabelecidas para direcionamento da pesquisa quantitativa junto aos associados da instituição financeira cooperativa.

O próximo capítulo abordará os métodos que serão utilizados nesta pesquisa para se atingir aos objetivos propostos.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O presente capítulo discorre sobre a metodologia utilizada no trabalho, bem como procedimentos necessários para atingimento dos objetivos propostos.

#### 3.1 Caracterização

A pesquisa ora proposta testou a teoria de marketing de relacionamento sobre os aspectos de uma instituição financeira cooperativa que possui o relacionamento com seus associados como um diferencial competitivo. Neste sentido, a teoria traz à luz da pesquisa os conceitos e dimensões do marketing de relacionamento, os quais foram testados, através de uma pesquisa quantitativa com aplicação de *survey*.

Segundo Freitas et al. (2000), a pesquisa *survey* pode ser utilizada para obtenção de dados ou informações sobre determinadas características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, por meio de um instrumento de pesquisa, como um questionário. Ainda segundo Freitas et al. (2000), a pesquisa *survey* é apropriada como método quando a) se deseja responder questões do tipo “o quê? ”, “por que? ”, “Como? ” e “Quando? ”, onde o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”. Outra característica é que o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

A análise das respostas do questionário se deu com apoio de ferramentas estatísticas como o SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* e módulo AMOS.

Para aplicação do método no referido trabalho, a fim de buscar as respostas às perguntas vinculadas aos objetivos descritos, a seguinte sequência de passos foi realizada:

1. **Apresentação à diretoria:** este primeiro passo visou realizar uma apresentação para dar conhecimento à diretoria da instituição financeira cooperativa em relação ao propósito do trabalho, objetivos gerais, específicos e o que se espera ao final da pesquisa. Neste momento, estabeleceram-se os acordos necessários ao aprofundamento dos passos seguintes que necessitarão de inteiração e contato indireto com associados e cooperativas. A intenção é deixar claro aos responsáveis todos os passos que a pesquisa executará;
2. **Aplicação do questionário:** neste passo houve a distribuição do questionário à amostra de associados, estabelecendo um prazo de 75 dias para que as perguntas ficassem disponíveis;
3. **Coleta e análise do questionário:** apuração das respostas dos associados às perguntas feitas aos associados. Após a coleta a análise das respostas obtidas à

cada pergunta foi feita, identificando as eventuais relações e influências entre as dimensões pré-relacionamento, as moderadoras, bem como suas saídas;

4. **Formatação da conclusão das pesquisas:** Ao final, a conclusão obtida após os levantamentos realizados, questionários definidos e aplicados, respostas apuradas e analisadas, proposta construída com seu plano de ação de implementação;
5. **Divulgação dos resultados:** Como passo de fechamento do trabalho, pretende-se realizar a apresentação dos resultados à diretoria da instituição financeira com uma prestação de contas do trabalho construído ao longo do tempo, bem como os passos realizados em comparação ao que fora previsto e apresentado ao mesmo público no primeiro passo desta pesquisa.

### 3.2 Universo

A pesquisa foi aplicada no contexto das cooperativas de crédito do grupo analisado, através de seus associados. A amostragem utilizada representou a cobertura total de cada uma das centrais estatuais da instituição financeira. A intenção foi abranger todos os 11 estados onde a instituição está presente.

Para Guimarães (2008) uma amostragem demonstra uma parcela de uma determinada população que permite a análise de dados, ao invés de se analisar todo o universo, o que exigiria maior custo e maior tempo. No entanto, é necessário garantir que uma amostragem seja representativa ao ponto de mitigar discrepâncias.

Sampieri, Collado e Lucio (2006) relatam que a amostra é, essencialmente, um subgrupo, subconjunto de elementos de uma população. Neste sentido, considerando um universo total de 3 milhões de associados, uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%, Santos (2016) sugere uma amostra de 385 associados. Entendendo que o universo total de associados está distribuindo de forma não regular entre os 11 estados, o autor desta pesquisa efetuou a distribuição da amostra dos 385 proporcionalmente à quantidade de associados por estados da federação, buscando uma abrangência total em relação aos estados onde a instituição financeira cooperativa está presente. Considerando associados pessoa física, o universo total reduz para 1,9 milhões, porém, da mesma forma, Santos (2016) sugere a amostra de 385 associados.

A tabela disposta a seguir, demonstra a distribuição das proporções de associados de acordo com representatividade de cada estado sobre o total da base de associados pessoa física.

Central Estadual	Estado	% Base de Associados Pessoa Física
Central Sul	Rio Grande do Sul	49,39%
	Santa Catarina	4,50%
Central PR/SP/RJ	Paraná	24,53%
	São Paulo	3,95%
	Rio de Janeiro	0,53%
Central Brasil Central	Mato Grosso do Sul	4,39%
	Goiás	0,93%
	Tocantins	0,16%
Central MT/PA/RO	Mato Grosso	10,59%
	Pará	0,69%
	Rondônia	0,22%
-	Outros Estados	0,12%

**Tabela 1 - Abrangência Pesquisa**

### 3.2.1 Unidade de Análise

Este tópico objetiva descrever a instituição financeira cooperativa objeto de estudo desta pesquisa, bem como descrever os pontos que qualificam o **relacionamento com os associados como um diferencial competitivo**.

A pesquisa será aplicada em uma instituição financeira cooperativa, sediada em Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A instituição financeira, segundo informações disponíveis em seu site, está presente em 11 estados brasileiros, possui mais de 3 milhões de associados, sendo assim, uma das maiores instituições financeiras cooperativas do país.

A instituição financeira cooperativa, ainda segundo informações disponíveis em seu site, é referência internacional pelo modelo de atuação organizado em formato de sistema. Ao todo, são 95 cooperativas de crédito filiadas ao sistema, que operam com uma rede com 1.400 pontos de atendimento. Seguindo a estruturação em formato de sistema, o grupo conta com quatro Centrais Regionais – que formam o grupo de acionistas da *holding* que controla todo grupo -, uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo, além de uma Corretora de Seguros, uma Administradora de Cartões e uma Administradora de Consórcios que são as empresas chamadas “controladas”, por terem sua gestão executiva e administração localizadas internamente no Banco Cooperativo. Todas essas entidades juntas formam a instituição financeira cooperativa referenciada e objeto de estudo desta pesquisa e adotam um padrão operacional único. A atuação em sistema permite ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas de crédito para exercer a atividade em um mercado no qual estão presentes grandes conglomerados financeiros.

Conforme relata em sua obra, Pesavento (2010) destaca que a organização é uma instituição de crédito cooperativo resultado de um projeto que foi estabelecido para sobreviver

por gerações seguidas a de seus criadores. O pensamento e a preocupação com o futuro foi, desde a sua criação, abordado pelas cooperativas e, assim, sucessivamente este valor foi sendo trabalhado pelos visionários que passaram pela empresa. Tal cuidado com o futuro do empreendimento, trabalhado desde sempre, foi, a partir do século XXI formalizado através do planejamento estratégico, sendo considerado um pilar para o crescimento da corporação, além de buscar, também, o fortalecimento dos vínculos dos associados com os princípios e valores do cooperativismo.

Buscando o crescimento do negócio, as cooperativas tinham necessidade de expansão e competição no mercado financeiro apresentando soluções, produtos e serviços alinhados com o que bancos tradicionais disponibilizam à sociedade. Este fator fez com que, de certa forma, o diferencial de “ser cooperativa” fosse deixado um pouco de lado. Foi então que, na década de 2000 a instituição assumiu os diferenciais competitivos de uma sociedade cooperativa, afim de se utilizar desta característica intrínseca e genuína para obter uma posição de destaque no mercado financeiro. Buscou, então, focar de forma mais intensa nos conceitos relacionados à natureza cooperativa do negócio entre seus associados, seus gestores e seus colaboradores, de modo a trabalhar o conceito remetendo a uma organização de pessoas que se unem para satisfazer necessidades comuns, bem como suas demandas por produtos de captação, empréstimo e serviços financeiros baseados nos princípios do cooperativismo. As lideranças precisavam manter o pensamento de fidelidade aos aspectos doutrinários do cooperativismo, no entanto, sem abrir mão da eficiência. Assim, as cooperativas não podiam deixar de serem vistas como um negócio que tem o objetivo de cumprir sua função econômica, atendendo às necessidades de seus associados. Neste sentido, as particularidades de natureza cooperativa passaram a ser mais valorizadas e deixando mais claro à sociedade os benefícios deste modelo de negócio. A convicção de que para o fortalecimento do grupo, os associados necessitam participar das operações e serviços prestados pelas cooperativas de crédito foi reforçada com o duplo papel dos associados em sua atuação como donos e como usuários. Concomitantemente, os associados precisavam ter em mente que sua fatia na distribuição das sobras da cooperativa seria proporcional às suas respectivas operações, ao contrário das sociedades de capital, em que os resultados são divididos conforme o capital investido pelos sócios, independentemente do volume de utilização dos produtos e serviços. Ainda, o diferencial da instituição em relação às demais instituições financeiras não cooperativas é o direito que os associados possuem em decidir os rumos do negócio. Independentemente do valor em quotas partes (conta capital) integralizado, nas cooperativas de crédito, cada pessoa representa um voto. Em contrapartida, nas sociedades de capital, o voto está relacionado diretamente ao tamanho do capital do sócio.

Em seu estudo Pesavento (2010) descreve os sete diferenciais competitivos da empresa, conforme estabelecidos no planejamento estratégico do quinquênio 2006-2010. O quadro disposto a seguir transcreve os respectivos diferenciais competitivos.

Diferencial Competitivo	Descrição
1. Relacionamento	O associado é o dono do negócio. Por isso, as cooperativas buscam o envolvimento dos associados e participam ativamente das comunidades em que estão inseridas.
2. Instituição Financeira da Comunidade	As cooperativas de crédito retêm os recursos financeiros na sua área de atuação, em benefício dos associados e da comunidade.
3. Ato Cooperativo	Decorrente das relações entre associado e a cooperativa, gera alto grau de competitividade. Por ser o associado dono e usuário do negócio, o Ato Cooperativo se diferencia das relações entre fornecedor e consumidor, com benefícios reconhecido em lei.
4. Modelo Agregador de Renda	Em função da sua natureza cooperativa, da organização em Sistema e da forma como atuam no mercado, as cooperativas de crédito integrantes do sistema agregam renda para os seus associados e, indiretamente, para a comunidade.
5. Autonomia das Cooperativas	As cooperativas de crédito integrantes do sistema possuem um considerável grau de autonomia nas suas decisões no âmbito local e regional.
6. Organização Sistêmica	As cooperativas de crédito integrantes do sistema possuem uma marca cooperativa forte e contam com empresas especializadas e ganhos de escala em todos os níveis, que determinam o crescimento sustentado e a sua continuidade.
7. Responsabilidade Solidária	Como integrantes do sistema, as cooperativas de crédito diminuem seus riscos e se fortalecem, contando com instrumentos que oferecem segurança e confiabilidade aos associados e à comunidade.

**Quadro 3 - Diferenciais Competitivos da Instituição Objeto do Estudo- Planejamento Estratégico 2006-2010**

A fim de buscar uma adequação aos novos tempos, onde o número de associados crescia de maneira vertiginosa, a instituição formatou dois programas denominados Crescer e Pertencer que objetivavam exclusivamente melhorar a forma na qual o associado se relaciona com sua cooperativa.

O programa Crescer foi criado visando a qualificação do quadro social na participação da gestão e desenvolvimento das cooperativas. O programa transmite aos associados o conhecimento sobre o formato de atuação das cooperativas de crédito, o funcionamento das sociedades cooperativas e o efetivo exercício do papel simultâneo de associados e donos do empreendimento. O programa busca preparar os associados a, mais do que serem meros usuários dos produtos e serviços oferecidos pelas cooperativas de crédito, atuarem como donos da instituição. Os principais objetivos do programa Crescer são:

- Contribuir para que associados e coordenadores de núcleo participem efetivamente da gestão da cooperativa de crédito;
- Propiciar o desenvolvimento pessoal para o exercício das atividades na cooperativa e na sua atividade profissional;
- Formar novas lideranças no processo de difusão das sociedades cooperativas;
- Propiciar que um maior número de pessoas participe da construção de novas formas de empreender.

O programa Pertencer, junto com o programa Crescer, que se dispõe a fazer com que o associado saiba o que é ser dono, busca estimular o associado a participar da sua cooperativa. Enquanto o Crescer atua na formação, o Pertencer objetiva aprimorar e ampliar a participação dos associados na gestão da cooperativa. O programa Pertencer tem alinhamento com o documento Governança Cooperativa, publicado em fevereiro de 2009 pelo Banco Central do Brasil. O documento é uma espécie de manual de boas práticas para o segmento de cooperativas de crédito, que aponta diretrizes e mecanismos para o fortalecimento deste tipo de instituição. O programa prevê a organização do quadro social através de núcleos, representados por coordenadores. Os assuntos da cooperativa, que são objetos de votação, são discutidos e votados em cada grupo. Na assembleia geral, os coordenadores, representando os associados de seu núcleo, votam, ratificando a decisão das bases. O programa amplia a participação dos associados, que possuem a oportunidade de votar nos núcleos, principalmente em regiões onde a área de atuação da cooperativa abrange uma grande extensão geográfica, pois permite que mais associados participem das decisões sem a necessidade de se deslocar até o local da assembleia geral. Conceitos do programa Pertencer:

- Associado: ser associado de uma cooperativa de crédito integrante do sistema pressupõe o interesse econômico comum com os demais associados.
- Coordenador de Núcleo: é a pessoa eleita por um grupo determinado de associados, encarregada de representa-lo nas assembleias gerais e proporcionar debate das questões próprias relativas à gestão e ao desenvolvimento da cooperativa.
- Núcleo: é o agrupamento de associados, a fim de proporcionar sua participação no processo de gestão e desenvolvimento da cooperativa.

A organização do quadro social proporcionada pelos programas Crescer e Pertencer foi necessária devido ao crescimento do número de associados o que impossibilitava um formato de acomodação, em um mesmo espaço, de todas as pessoas que teriam direito de votar nas



assembleias. A criação dos núcleos possibilitou a participação da totalidade dos associados no processo decisório, uma vez que não há necessidade de reunir todos em um mesmo espaço e tempo.

Estabeleceu-se, então, um novo modelo de participação no processo decisório das cooperativas denominado programa “Pertencer”. O programa Pertencer traduziu, de forma prática, o que a empresa buscava com relação a fortalecer as origens cooperativistas e deixar um exemplo claro à sociedade em relação aos benefícios deste tipo de atuação. Através deste programa, a instituição fortaleceu a responsabilidade dos sócios com o futuro do empreendimento, aproximando-os da gestão do negócio.

### 3.4 Análise Quantitativa

O processo de análise quantitativa segue o fluxo demonstrado na figura 5 disposta a seguir e, descrito passo-a-passo nos tópicos seguintes.

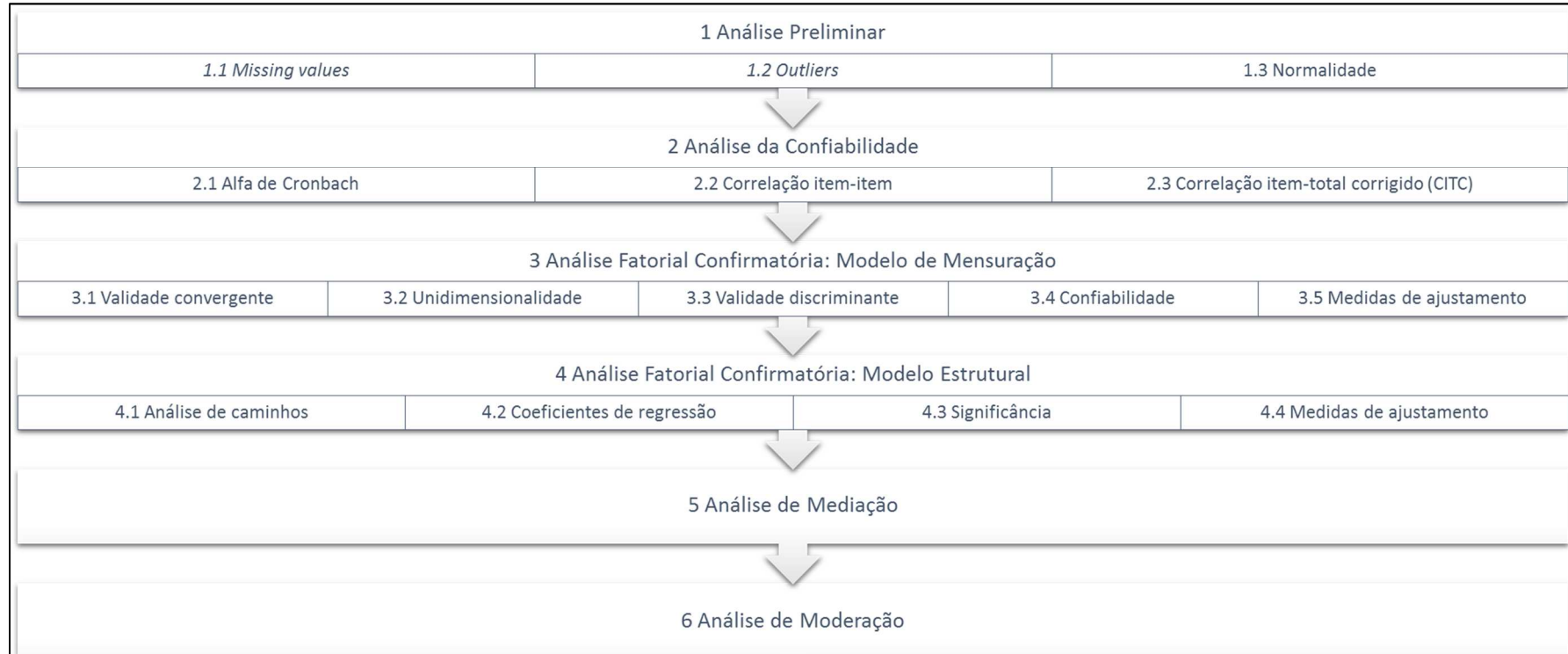


Figura 5 - Estrutura de Análise Quantitativa

### 3.4.1 Análise Preliminar – *Missing Values*

A etapa de análise dos dados quantitativos segue um conjunto de procedimentos estatísticos que, num primeiro momento, visa a fazer uma análise preliminar através da avaliação de dados perdidos (*missing values*). Os dados perdidos são caracterizados pela informação não disponível de um indivíduo (ou caso) sobre o qual outra informação está disponível. Os dados perdidos frequentemente ocorrem quando um respondente deixa de responder uma ou mais questões em uma pesquisa. (HAIR et al., 2009).

Como os *missing values* podem causar um sério viés nas conclusões elaboradas a partir de estudos empíricos, eles devem ser endereçados. (BYRNE, 2010). Em um primeiro momento, é importante determinar o tipo de dados perdidos, como, por exemplo, um questionário que inclui alguma não resposta (indicador em branco), uma falha no preenchimento do questionário, entre outros Hair et al. (2009). Em uma etapa seguinte, deve-se verificar a extensão dos dados perdidos (para variáveis e casos individuais). (HAIR et al., 2009).

Normalmente, a solução mais simples e eficiente, diante de *missing values*, é a eliminação de casos e/ou variáveis individuais Hair et al. (2009). O pesquisador pode descobrir que os dados perdidos estão concentrados em um pequeno subconjunto de casos e/ou variáveis, com sua exclusão substancialmente reduzindo a extensão dos dados perdidos. (HAIR et al., 2009).

### 3.4.2 Análise Preliminar – *Outliers*

Avançando com a análise preliminar, em uma segunda etapa buscamos a identificação de observações atípicas. Uma observação que é substancialmente diferente das outras (i.e., tem um valor extremo) em uma ou mais características (variáveis). O mais importante é a sua representatividade da população. (HAIR et al., 2009).

Como mencionado, observações atípicas são observações com uma combinação única de características identificáveis como sendo notavelmente diferentes das outras observações. (HAIR et al., 2009). O que constitui uma característica única? Tipicamente, considera-se como um valor incomum em uma variável por ser alto ou baixo (respostas extremas), ou uma combinação ímpar de valores ao longo de diversas variáveis que tornam a observação marginal em relação às outras (respostas únicas ou contraditórias). (HAIR et al., 2009). O método de diagnóstico final é avaliar observações atípicas multivariadas com a medida  $D^2$  de Mahalanobis. Essa análise avalia a posição de cada observação comparativamente com o centro de todas as observações sobre um conjunto de variáveis.

Os *outliers* podem ser detectados através de uma perspectiva univariada, bivariada ou multivariada. (HAIR et al., 2009). Na perspectiva univariada, devem ser convertidos os valores dos dados em escores padrão (escores Z), que têm uma média de 0 e um desvio-padrão de 1. (HAIR et al., 2009). Como os valores são expressos em um formato padronizado, é fácil fazer comparações entre variáveis. (HAIR et al., 2009). Ainda segundo Hair et al. (2009), pequenas amostras são caracterizadas por 80 observações ou menos. Número de observações acima deste 80 são caracterizados como amostras maiores. No caso da pesquisa ora em estudo, considera-se uma amostra maior e as diretrizes sugerem considerar o valor de referência dos escores padrão de até 4. (HAIR et al., 2009).

### **3.4.3 Análise Preliminar – Normalidade**

Como terceira etapa, a verificação da normalidade nas respostas obtidas deve ser aplicada. Segundo Hair et al. (2009), o conceito de normalidade se dá pelo grau em que a distribuição dos dados da amostra corresponde a uma distribuição normal. Se a variação em relação à distribuição normal é suficientemente grande, todos os testes estatísticos resultantes são inválidos. (HAIR et al., 2009). Testes específicos são usados para avaliar a normalidade, e o mais comum é baseado nos valores de assimetria (medida da simetria de uma distribuição) e curtose (medida da elevação ou do achatamento de uma distribuição). (HAIR et al., 2009). Variáveis com valores absolutos de assimetria  $> 3.0$  e com valores absolutos de curtose  $> 10.0$  sugerem problemas. (KLINE, 2011).

### **3.4.4 Análise da Confiabilidade**

Hair et al. (2009, p. 90) relata que a confiabilidade diz respeito ao “grau em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir. Se múltiplas medidas são realizadas, as medidas confiáveis serão muito consistentes em seus valores”. Para tanto, uma sequência de três análises é sugerida: Alfa de Cronbach, Correlação Item-Total Corrigido (CITC) e Correlação Item-Item, análises estas que são conceituadas a seguir.

#### **3.4.4.1 Alfa de Cronbach**

O conceito de Alfa de Cronbach, de acordo Hair et al. (2009) define como a medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade. O coeficiente de confiabilidade avalia a consistência da escala, sendo o Alfa de Cronbach a medida mais amplamente usada Hair et al. (2009). Segundo Kline (2011), se a

consistência interna é baixa, então provavelmente o conteúdo dos indicadores seja tão heterogêneo que o escore total não é o melhor possível para a medida.

A confiabilidade, ou consistência interna, é maior quanto mais itens na escala, ou quando a média das correlações entre itens é mais positiva. (KLINE, 2011). Como o aumento do número de itens aumenta o valor de confiabilidade do Alfa de Cronbach, os pesquisadores devem fazer exigências mais severas para escalas com muitos itens. (HAIR et al., 2009).

#### **3.4.4.2 Correlação item-total corrigido (CITC)**

Para Hair et al. (2009), a correlação item-com-total remete à correlação do item com o escore da escala múltipla. Como nenhum item isolado é uma medida perfeita de um conceito, é importante calcular diversas medidas para determinar a consistência interna do questionário. (HAIR et al., 2009). A correlação do item com o total corrigido é uma medida especificamente avaliada para cada item separadamente, buscando examinar o quanto os itens considerados no estudo compartilham de um mesmo significado. (HAIR et al., 2009). Normas práticas sugerem que as correlações item-com-total excedam 0,50. (HAIR et al., 2009).

#### **3.4.4.3 Análise da Confiabilidade – Correlação item-item**

Segundo Hair et al. (2009) a definição desta análise se direciona ao grau de correlação inter-itens (correlação entre itens). A ideia da consistência interna é que os itens individuais da escala devem medir o mesmo construto e ser altamente inter-correlacionados. (HAIR et al., 2009). Todavia, variáveis altamente colineares podem distorcer os resultados ou tornar a solução muito instável e não-generalizável. (HAIR et al., 2009). De acordo com a literatura, itens com correlações muito altas (acima de 0,85) sinalizam redundância. (KLINE, 2011).

#### **3.4.5 Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração**

A análise fatorial confirmatória (AFC), também conhecida como modelagem de equações estruturais (MEE), é uma técnica que combina aspectos de regressão múltipla (examinando relações de dependência) e análise fatorial (representando conceitos não medidos – fatores – com múltiplas variáveis) para estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas simultaneamente. (HAIR et al., 2009). Essa ferramenta permite ao pesquisador validar construtos operacionalizados em uma determinada teoria de mensuração pré-concebida. (HAIR et al., 2009). Neste sentido, é pertinente apresentar os resultados e discussões relativos à verificação da validade individual de cada construto considerado.

Para Hair et al. (2009), é importante realizar alguns exames para evidenciar a validade de construto (grau com que a escala mede o que pretende medir), de acordo os passos descritos a seguir. Assim, são estabelecidas as seguintes fases da análise fatorial confirmatória.

### 3.4.5.1 Medidas de Ajustamento do Modelo

De acordo com Hair et al. (2009), o ajuste geral do modelo retrata o grau em que os indicadores especificados representam os construtos teorizados. Entre os índices mais amplamente utilizados na modelagem de equações estruturais, pode-se destacar o Qui-Quadrado sobre Graus de Liberdade ( $\chi^2/GL$ ), Índice de Adequação de Ajustamento (GFI), Índice de Adequação de Ajustamento Ajustado (AGFI), Índice de Tucker-Lewis (TLI), Índice de Ajustamento Comparativo (CFI) e Erro de Aproximação do Quadrado Médio da Raiz (RMSEA). (GARVER; MENTZER, 1999; HAIR et al., 2009). A seguir, tabela que resume os parâmetros desses índices.

Medidas de Ajustamento	Parâmetros
$\chi^2/GL$	$\leq 5,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,90$
RMSEA	$\leq 0,08$

**Tabela 2 - Parâmetros Índices Ajustamento Modelo**

### 3.4.5.2 Unidimensionalidade

Segundo Garver e Mentzer (1999), a unidimensionalidade é observada quando um conjunto de itens representa uma e somente uma variável subjacente. Ainda de acordo com Garver e Mentzer (1999), a unidimensionalidade é verificada pela avaliação dos resíduos padronizados de cada indicador (de cada variável latente). Neste quesito, são considerados unidimensionais os construtos que apresentarem, para todos os pares de variáveis observáveis, resíduos padronizados menores a 2,58, dado um nível de significância de 0,05. (GARVER; MENTZER, 1999; HAIR et al., 2009).

### 3.4.5.3 Confiabilidade

De acordo com Garver e Mentzer (1999) e Hair et al. (2009), a confiabilidade busca a análise da consistência interna da escala de mensuração, quando devem ser calculadas a confiabilidade composta e a variância extraída. Ainda, Garver e Mentzer (1999) e Hair et al. (2009) definem que essa abordagem emprega, para uma confiabilidade aceitável, o valor de referência de igual ou maior a 0,7 para a confiabilidade composta e igual ou maior a 0,5 para a variância extraída.

#### **3.4.5.4 Validade Convergente**

A validade convergente determina a extensão que itens de uma escala convergem ou carregam juntos em um único construto do modelo de mensuração. (GARVER e MENTZER, 1999). Nesta análise, é recomendada a verificação com base nos *t-values* relativos às cargas fatoriais das variáveis observáveis. (BAGOZZI, YI e PHILLIPS, 1991; GARVER e MENTZER, 1999). Para confirmação da validade convergente de cada construto individual, as cargas fatoriais das variáveis observáveis devem ser estatisticamente significativas com seus respectivos *t-values* acima de  $|2,00|$ . (BAGOZZI, YI e PHILLIPS, 1991; GARVER e MENTZER, 1999).

#### **3.4.5.5 Validade Discriminante**

Por fim, para avaliação da validade discriminante, medida que demonstra que escalas desenvolvidas para mensurar diferentes construtos estão de fato medindo diferentes construtos, deve ser feita uma comparação entre a variância extraída do construto com o quadrado da correlação com os demais construtos. (FORNELL e LARCKER, 1981; HAIR et al., 2009). A validade discriminante é exibida apenas se os valores da raiz quadrada da variância extraída forem maiores que os coeficientes da correlação de Pearson. (FORNELL e LARCKER, 1981).

#### **3.4.6 Análise Fatorial Confirmatória: Modelo Estrutural**

Hair et al. (2009) defende o uso de uma técnica multivariada para testar/confirmar uma relação pré-especificada. Como exemplo, suponha-se que teorizemos que apenas duas variáveis deveriam ser predecessoras de uma variável dependente. Se testarmos empiricamente a significância desses dois predecessores e a não significância de todos os outros, esse teste será uma análise confirmatória. É o oposto de uma análise exploratória.

##### **3.4.6.1 Análise de caminhos**

Segundo Hair et al. (2009), nesta etapa utilizamos um método que emprega correlações bivariadas simples para estimar as relações em um modelo. A análise de caminhos busca determinar pontos fortes dos caminhos mostrados nos diagramas de caminhos.

##### **3.4.6.2 Coeficientes de regressão**

Para Hair et al. (2009), os coeficientes de regressão estimados, chamados de coeficientes *b*, representam ambos os tipos de relação (positiva ou negativa), bem como a força de relação entre variáveis independentes e dependente na variável estatística de regressão. O sinal do

coeficiente representa o tipo de relação (positiva ou negativa), enquanto o valor do coeficiente indica a variação no valor dependente cada vez que a variável independente muda em uma unidade.

#### **3.4.6.3 Significância**

Para Hair et al. (2009), a significância estatística é a medida estimada do grau em que este resultado é "verdadeiro". O valor do nível-p representa um índice decrescente da confiabilidade de um resultado. Quanto mais alto o nível-p, menos se pode acreditar que a relação observada entre as variáveis na amostra é um indicador confiável da relação entre as respectivas variáveis na população.

#### **3.4.7 Análise de Mediação**

Segundo Hair et al. (2009), a **mediação completa** se caracteriza pela relação entre uma variável preditora e uma variável resultado se torna insignificante depois que um mediador entra como preditor adicional. Ainda, uma **mediação parcial** ocorre quando uma relação entre um preditor e um resultado é reduzida, mas permanece significativa quando um mediador também entra como um preditor adicional.

#### **3.4.8 Análise de Moderação**

Para Baron e Kenny (1986), a análise de moderação envolve uma variável que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente.

Nos casos em que existe uma variável independente contínua e uma variável moderadora que também é contínua, autores sugerem dicotomizar (categorizar) a moderadora e conduzir análise multigrupos em modelagem de equações estruturais. Neste contexto, os níveis do moderador são tratados como diferentes grupos, é o que defendem Matos, Henrique e Rosa (2007).

### **3.5 Coleta dos dados**

Neste tópico, são descritos os procedimentos utilizados para coleta dos dados para posterior realização da análise sobre as respostas obtidas.

A coleta dos dados foi realizada através de aplicação de questionário, disponibilizado na internet através da URL “<https://pesquisaacademicampgn.typeform.com/to/Oz1Mff>”, no período de 15 de novembro de 2016 até 31 de janeiro de 2017. A disseminação da comunicação



a respeito da disponibilização do link da pesquisa ocorreu através de e-mail e publicação em redes de relacionamento como Facebook e LinkedIn.

O próximo capítulo apresenta os resultados da análise aplicada, seguindo os passos descritos na figura 5, demonstrada anteriormente no tópico “3.4 Análise Quantitativa”.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos após as análises realizadas. Cada subitem representa um passo das análises descritas na figura 5.

Durante o período de coleta, 401 respostas foram obtidas. Para demonstrar a distribuição da coleta em relação à proporção de associados, a tabela demonstra a seguir a quantidade de respondentes de acordo com suas localidades.

Central Estadual	Estado	% Associados Pessoa Física	Quantidade Associados Alcançados com a Coleta de Dados	% Associados Alcançados com a Coleta de Dados
Central Sul	Rio Grande do Sul	49,39%	351	87,53%
	Santa Catarina	4,50%	5	1,25%
Central PR/SP/RJ	Paraná	24,53%	26	6,48%
	São Paulo	3,95%	1	0,25%
	Rio de Janeiro	0,53%	0	-
Central Brasil Central	Mato Grosso do Sul	4,39%	2	0,50%
	Goiás	0,93%	3	0,75%
	Tocantins	0,16%	0	-
Central MT/PA/RO	Mato Grosso	10,59%	11	2,74%
	Pará	0,69%	0	-
	Rondônia	0,22%	0	-
-	Outros Estados	0,12%	2	0,50%

**Tabela 3 - Respondentes Por Estado Coleta x Proporção por Estado Base Associados**

A grande concentração de respostas ocorreu no estado do Rio Grande do Sul, estado onde a instituição financeira possui quase 50% da concentração de associados pessoa física. No mesmo sentido, os estados do Paraná e Mato Grosso, que concentram a segunda e terceira posição em termos de proporção de associados pessoa física, com quase 25% e 11% respectivamente do total de associados, representaram, na pesquisa, o segundo e terceiro estado em número de respondentes.

Gênero	Respostas	%
Feminino	165	41
Masculino	236	59
Total Geral	401	100

**Tabela 4 - Respostas por Gênero**

O universo de respondentes do sexo masculino representou a maioria na coleta realizada com quase 60% do total de respondentes.

Tempo de Associação	Respostas	%
Acima de 7 anos	229	57,10
Entre 4 e 6 anos	88	21,94
Entre 1 e 3 anos	65	16,20
Entre 6 meses e 1 ano	11	2,74
Menos 6 meses	8	1,99
Total Geral	401	100

**Tabela 5 - Tempo de Associação – Respondentes**

A tabela a seguir demonstra uma característica interessante do público analisado para o propósito da pesquisa. A grande maioria dos associados respondentes possui um considerável tempo de relacionamento com sua respectiva cooperativa de crédito. Este fato permite a inferência de que tais respondentes possuem propriedade a respeito do quesito “relacionamento” ao responderem uma pesquisa que aborda este tema. Do total de respondentes mais de 79% possuem acima de 4 anos, sendo que a maioria, 57%, possuem mais de 7 anos de relacionamento.

Faixa Etária	Respostas	%
Até 20	2	0,50%
De 21 a 30	110	27,43%
De 31 a 40	200	49,88%
De 41 a 50	70	17,46%
De 51 a 60	16	3,99%
De 61 a 70	2	0,50%
Acima de 70	1	0,25%
Total	401	100%

**Tabela 6 - Respostas por Faixa Etária**

É possível observar na tabela disposta a seguir que os respondentes da amostra coletada possuem um alto grau de instrução, pois 97% possuem nível superior, especialização, mestrado ou pós-doutorado.

Grau de Instrução	Respostas
Especialização	254
Ensino Superior Completo	109
Mestrado	23
Ensino Médio Completo (2º Grau)	13
Pós-doutorado	2

Doutorado	0
Ensino Fundamental Completo (1º Grau)	0
Ensino Fundamental Incompleto (1º Grau)	0
Total Geral	401

**Tabela 7 - Grau de Instrução - Respondentes**

A fim de caracterizar a amostra coletada, buscando uma relação com a segmentação de associados da instituição financeira cooperativa objeto da pesquisa, a tabela a seguir demonstra a segmentação por faixa de renda relacionando o grau de escolaridade de acordo com a base de associados da instituição financeira objeto deste estudo.

Faixa Segmento PF	Renda (R\$) Segmentação	Escolaridade	Renda (R\$) Média Base
1ª faixa	0 até 1,5 mil	Analfabeto	950,00
2ª faixa	1,5 mil até 4 mil	Ensino Fundamental Incompleto (1º Grau)	3.800,00
3ª faixa	4 mil até 8 mil	Ensino Fundamental Completo (1º Grau) + Ensino Médio Completo (2º Grau)	7.900,00
4ª faixa	Acima de 8 mil	Ensino Superior Completo + Especialização + Mestrado + Doutorado + Pós-doutorado +	18.000,00

**Tabela 8 - Segmentação Pessoa Física - Faixa de Renda – Base Associados**

Observando a proporção dos níveis de instrução da amostragem coletada com a segmentação da base, podemos afirmar que a amostra coletada representa um segmento de associados pessoa física, concentrados na 4ª faixa de segmentação.

#### 4.1 Missing Values

Aplicando a análise de *missing values* na amostra coletada foram identificadas situações de dados perdidos por respondentes que deixaram de responder 24 questões da pesquisa, ou seja, deixaram as respostas “em branco”. Deste modo, os de 24 casos foram excluídos, reduzindo a amostra de 401 respondentes para 377. O apêndice B possui o detalhamento dos casos excluídos.

#### 4.2 Outliers

Seguindo a fase preliminar de análise, com a utilização do parâmetro de escores padrão de 3 a 4 Hair et al. (2009) para a análise dos *outliers*, excluem-se da amostra coletada outros 18 casos, chegando ao universo de 359. Buscando um universo de pesquisa com mais qualidade para início das análises, o método de diagnóstico final para avaliação das observações atípicas multivariadas aplicou a medida  $D^2$  de Mahalanobis. Assim, outros 34 casos excluem-se da

amostra coletada, de modo que o universo final a ser submetido às etapas posteriores de análise ficou em 325 respondentes após a análise dos *missing values* e dos *outliers*. O apêndice B possui o detalhamento dos casos excluídos.

### 4.3 Normalidade

Realizando a verificação da normalidade, foi possível observar que os valores se encontram dentro dos parâmetros de assimetria (*skewness*) até o valor absoluto de 3 e curtose (*kurtosis*) até o valor absoluto de 10, demonstrando, assim, a normalidade da amostra, após aplicadas as etapas de *missing values* e *outliers*. O apêndice C possui o detalhamento da análise de normalidade.

### 4.4 Análise da Confiabilidade

Para realização da análise da confiabilidade, adotou-se os seguintes parâmetros: Alfa de Cronbach, acima de 0,60, segundo Hair et al. (2009); Correlação item-total corrigido (CITC), acima de 0,50, conforme Hair et al. (2009); Correlação item-item, até 0,85. (KLINE, 2011).

**Antecedentes Foco no Associado:** A análise baseada no agrupamento dos constructos antecedentes com “Foco no Associado” apontou para um Alfa de Cronbach: 0,843. Deste modo é possível observar que os resultados demonstram que as variáveis aplicadas à pesquisa para avaliação dos antecedentes de um relacionamento com foco específico no associado, têm o grau de confiabilidade adequado para responder ao que se propunham a analisar: a expectativa de benefícios e a dependência a uma única instituição. O resultado da análise da correlação item-item aponta todos os itens **dentro do parâmetro definido (até 0,85)**. O detalhamento da análise de correlação item-item para antecedentes de foco no associado pode ser verificado no Apêndice D.

O detalhamento da análise de correção item-total corrigido (CITC) para o grupo de antecedentes do relacionamento focado no associado pode ser encontrado no Apêndice D, onde todas as variáveis apresentaram resultado dentro da faixa esperada (acima de 0,50), com exceção das variáveis EBS1 que apresentou CITC inferior a 0,50 (0,226) e DEP (0,203). Estes dois itens foram eliminados. A partir de então, o novo Alfa de Cronbach é 0,864. Assim, as dimensões representadas pelas variáveis EBS1 (uma das 11 variáveis que foram o construto de Expectativa de Benefícios) e DEP (Dependência - que representa a dependência do associado para com aquela cooperativa, por só existir ela em sua região, por exemplo) não seguem a representatividade das demais variáveis ao demonstrar o conceito único deste grupo. O conceito

que se busca analisar é o de dimensões que interessam exclusivamente no momento anterior ao estabelecimento de um relacionamento com sua cooperativa de crédito.

Com a exclusão das variáveis EBS1 e DEP, a nova análise realizada – com novo Alfa de Cronbach (0,864) - para correção item-total corrigido (CITC) do grupo de antecedentes de foco no associado, fez com que **a maioria das variáveis elevasse seu CITC**, porém, se variável EBTE4, com CITC inferior a 0,50 (0,461), foi eliminada.

**Antecedentes Foco na Cooperativa:** A análise baseada no agrupamento dos constructos antecedentes com “Foco na Cooperativa” apontou para um Alfa de Cronbach: 0,724. A tabela a seguir demonstra o resultado da análise da correlação item-item, com a demonstração dos resultados obtidos, todos dentro do parâmetro definido (até 0,85).

	DAI	EXP
DAI	1,000	,584
EXP	,584	1,000

**Tabela 9 - Correlação Item a Item - Antecedentes Foco Cooperativa**

O resultado da análise de CITC para os antecedentes com foco na cooperativa é demonstrado na tabela a seguir, **com os dois itens acima do parâmetro de 0,50**, assim, comprovando que ambas as variáveis podem ser utilizadas para o conceito das dimensões antecedentes com foco unilateral e exclusivo da cooperativa, onde se espera com DAI, uma clara demonstração de disposição a investimentos por parte da cooperativa e, com EXP, a demonstração de experiência da cooperativa no mercado financeiro.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DAI	3,94	,750	,584	,341	. <sup>a</sup>
EXP	3,90	1,210	,584	,341	. <sup>a</sup>

**Tabela 10 - Correlação Item-Total Corrigido - CITC - Antecedentes Foco Cooperativa**

**Antecedentes Diádicos - Foco no Associado e também na Cooperativa:** A análise baseada no agrupamento dos constructos antecedentes com “Foco no Associado e na Cooperativa” apontou para um Alfa de Cronbach: 0,851. A tabela a seguir demonstra o resultado da análise da correlação item-item, com a demonstração dos resultados obtidos, **todos dentro do parâmetro definido** (até 0,85). Assim, considera-se que cada variável que forma este grupo pode assegurar o conceito de um relacionamento bilateral entre associado e cooperativa, caracterizado pelas dimensões de Comunicação (COM), Similaridade (SIM1 e SIM2), Duração (DUR), Frequência de interação (FDI) e Conflito (CONT).

	COM	SIM1	SIM2	DUR	FDI	CONT
COM	1,000					
SIM1	,572	1,000				
SIM2	,477	,694	1,000			
DUR	,424	,516	,540	1,000		
FDI	,503	,422	,506	,540	1,000	3
CONT	,489	,498	,485	,434	,463	1,000

**Tabela 11 - Correlação Item a Item - Antecedentes Foco Associado e Cooperativa**

O resultado da análise de CITC para os antecedentes diádicos, com foco no associado e também na cooperativa, **apresenta todos os itens acima do parâmetro de 0,50**. O detalhamento pode ser observado no Apêndice D.

**Consequentes com Foco no Associado:** A análise baseada no agrupamento dos constructos consequentes com “Foco no Associado” apontou para um Alfa de Cronbach: 0,866. A análise da correlação item-item apresentou todos os itens com resultado **dentro do parâmetro definido (até 0,85)**. O detalhamento pode ser observado no Apêndice D.

A análise de CITC para os consequentes com foco no associado **apontou dois itens com resultado inferior ao parâmetro de 0,50** que, por sua vez, foram eliminados. São as variáveis que buscam analisar o conceito de Fidelidade (FDL2, com CITC de 0,473 e FDL3, com CITC de 0,371). Com a eliminação, o novo Alfa de Cronbach calculado é de: 0,878. O detalhamento desta análise pode ser observado no Apêndice D.

**Consequente Foco na Cooperativa – Desempenho da Cooperativa:** o cálculo de confiabilidade não pode ser aplicado, em virtude do constructo “**Desempenho da Cooperativa**” ser formado por apenas um item.

**Consequente Diádico de Foco no Associado e Foco na Cooperativa - Cooperação:** o cálculo de confiabilidade não pode ser aplicado, em virtude do constructo consequente diádico “**Cooperação**” ser formado por apenas um item.

**Moderador Era Digital:** A análise baseada no agrupamento dos constructos moderadores da “Era Digital” apontou para um Alfa de Cronbach: 0,771. A análise da correlação item-item resultou em **todos os itens dentro do parâmetro definido (até 0,85)**. O detalhamento desta análise pode ser observado no Apêndice D.

A análise de CITC para os construtos de moderação da Era Digital apontou o item ED\_CNFA (Era Digital – Confiança) com resultado de (-0,044) que é inferior ao parâmetro de 0,50 estabelecido para este teste. **Deste modo o item foi eliminado** e o novo Alfa de Cronbach passou a ser 0,883. O detalhamento desta análise pode ser observado no Apêndice D.

A fim de buscar o modelo que apresenta o melhor ajustamento, a análise de confiabilidade dos mediadores, demonstrada a seguir, foi aplicada de duas maneiras:

- a) A primeira, seguindo o **agrupamento individual** de cada constructo de mediação, ou seja, cálculo de confiabilidade individual para os itens que formam os mediadores de **Comprometimento, Confiança, Satisfação e Qualidade**;
- b) A segunda, **busca agrupar** todos os itens que formam **os quatro mediadores** em uma única variável.

#### **Cálculo Confiabilidade – Mediadores analisados individualmente.**

**Mediador Comprometimento:** o cálculo de confiabilidade não pode ser aplicado ao construto mediador de “**Comprometimento**”, em virtude deste ser formado por um único item.

**Mediador Confiança:** A análise baseada no agrupamento das variáveis mediadoras que representam o constructo “**Confiança**” apontou para um Alfa de Cronbach de 0,850. O resultado da análise da correlação item-item apontou para **todos os itens dentro do parâmetro definido** (até 0,85). O detalhamento desta análise pode ser observado no Apêndice D.

A análise de CITC para as variáveis mediadoras do construto “**Confiança**”, resultou em **todos os itens dentro do parâmetro estabelecido** (acima de 0,50). O detalhamento desta análise pode ser observado no Apêndice D.

**Mediador Satisfação:** A análise baseada no agrupamento das variáveis mediadoras que representam o construto “**Satisfação**” apontou para um Alfa de Cronbach de 0,831. O resultado da análise da correlação item-item aponta para **todos os itens dentro do parâmetro definido** (até 0,85). O detalhamento desta análise pode ser observado no Apêndice D.

A análise de CITC para os construtos mediadores de “**Satisfação**” **resultou em todos os itens dentro do parâmetro estabelecido** (acima de 0,50), demonstrando que todas as variáveis que compõem esta dimensão compartilham dos conceitos que se busca esclarecer com a pesquisa. O detalhamento desta análise pode ser observado no Apêndice D.

**Mediador Qualidade:** A análise baseada no agrupamento dos constructos mediadores que representam a “**Qualidade**” apontou para um Alfa de Cronbach de 0,833. Os resultados da análise da correlação item-item apontam para **todos os itens dentro do parâmetro definido** (até 0,85), assim, com cada variável representando o conceito da dimensão qualidade. O detalhamento desta análise pode ser observado no Apêndice D.

A análise de CITC para os construtos de mediadores de “**Qualidade**” **resultou em todos os itens dentro do parâmetro estabelecido** (acima de 0,50). O detalhamento desta análise pode ser observado no Apêndice D.



### Cálculo de Confiabilidade – Mediadores analisados de forma agrupada.

**Mediadores Agrupados:** A análise baseada no agrupamento dos constructos mediadores que representam “**Comprometimento, Confiança, Satisfação e Qualidade**” apontou para um Alfa de Cronbach de 0,935, **demonstrando um resultado superior à análise de confiabilidade individual**. Ainda, o resultado da análise da correlação item-item apontou para **todos os itens dentro do parâmetro definido** (até 0,85). O detalhamento desta análise pode ser observado no Apêndice D.

A análise de CITC para os construtos agrupados para os mediadores de **Comprometimento, Confiança, Satisfação e Qualidade**, resultou em **todos os itens dentro do parâmetro estabelecido** (acima de 0,50). O detalhamento desta análise pode ser observado no Apêndice D.

#### 4.5 Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração

Os parâmetros para as **Medidas de Ajustamento** estão descritos na tabela 7, disponível no tópico “3.4.5.1 Medidas de Ajustamento do Modelo”. Lembrando que, para **Unidimensionalidade**, de acordo com Garver e Mentzer (1999), resíduos padronizados menores que 2,58; **Confiabilidade** composta igual ou maior que 0,70 e variância extraída igual ou maior a 0,50, segundo Garver e Mentzer (1999); **Validade Convergente**, *t-values* acima de |2,00| e cargas fatoriais acima de 0,50, por Bagozzi, Yi e Phillips (1991); **Validade Discriminante**, conforme Fornell e Larcker (1981), valores da raiz quadrada da variância extraída devem ser maiores que demais valores do coeficiente da correlação de Pearson.

**Antecedentes Foco no Associado:** A análise baseada no agrupamento dos constructos antecedentes com “Foco no Associado” demonstrada na figura e tabela seguintes, **não apresentou um bom ajuste**, conforme parâmetros de medidas de ajustamento definidos.

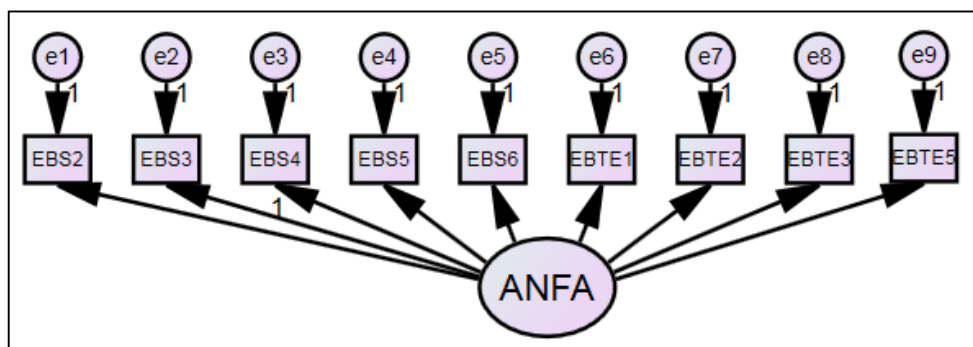
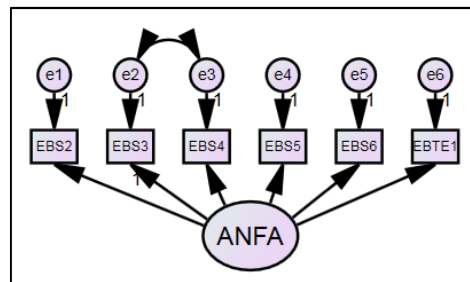


Figura 6 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Antecedentes Foco no Associado

	EBTE5	EBTE3	EBTE2	EBTE1	EBS6	EBS5	EBS4	EBS3	EBS2
EBTE5	,000								
EBTE3	4,580	,000							
EBTE2	5,160	1,195	,000						
EBTE1	2,229	2,212	2,940	,000					
EBS6	-1,079	-,199	-1,066	-,967	,000				
EBS5	-1,357	-,862	-,881	-,339	1,188	,000			
EBS4	-2,286	-1,009	-2,416	-,340	,437	,254	,000		
EBS3	-,071	-,911	,114	-,951	-,556	-,588	2,087	,000	
EBS2	-1,414	-,997	-,643	-,630	,705	,602	-,136	,415	,000

**Tabela 12 - Covariâncias Residuais Padronizadas – Antecedentes Foco no Associado**

A tabela anterior demonstra covariâncias residuais superiores a 2, indicando sobreposição de medidas. Deste modo, itens EBTE5, EBTE2 e EBTE3 foram excluídos do modelo. No passo seguinte, a figura a seguir ilustra a inserção de uma covariância entre os erros das variáveis EBS3↔EBS4.



**Figura 7 - Inserção Covariância Entre Erros EBS3↔EBS4.**

Após a inserção da covariância, os ajustes finais são apresentados na tabela a seguir, **demonstrando um melhor ajuste alcançado para os Antecedentes com Foco no Associado.**

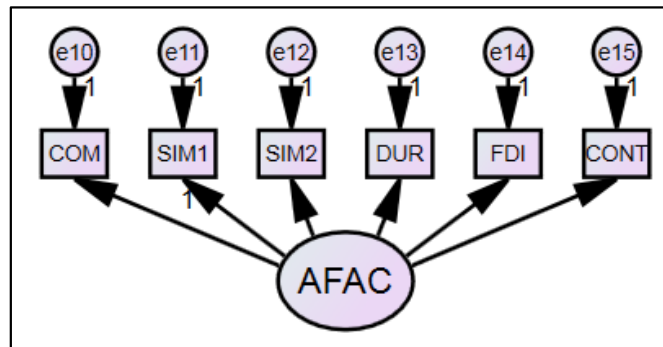
Medidas de Ajustamento	Resultados Ajuste Inicial	Resultados Ajuste Final
$\chi^2/GL$	8,878	1,287
GFI	0,845	0,989
AGFI	0,741	0,972
TLI	0,763	0,994
CFI	0,823	0,997
RMSEA	0,156	0,030

**Tabela 13 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Antecedentes Foco no Associado**

**Antecedentes Foco na Cooperativa:** A análise baseada no agrupamento dos constructos antecedentes com “Foco no Cooperativa” teve sua validação individual inviabilizada pela utilização de apenas dois itens no modelo, dificultando a identificação de parâmetros.

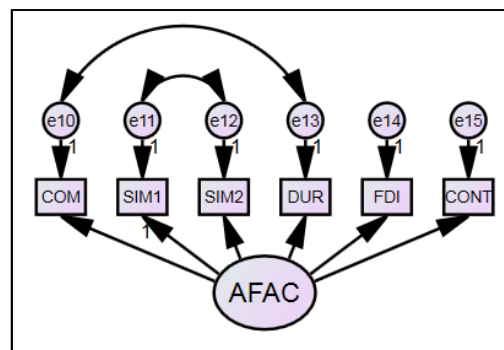
**Antecedentes Foco no Associado e na Cooperativa:** A análise baseada no agrupamento dos constructos antecedentes diádicos - “Foco no Associado e na Cooperativa”

demonstrada na figura e tabela seguintes, **não apresentou um bom ajuste**, conforme parâmetros de medidas de ajustamento definidos.



**Figura 8 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Antecedentes Foco no Associado e na Cooperativa**

Conforme resultados para os ajustes iniciais, o **modelo não apresentou um bom ajuste**, de modo que foram inseridas covariâncias entre os erros das variáveis SIM1↔SIM2 e COM↔DUR, conforme ilustrado na figura a seguir.



**Figura 9 - Inserção Covariância Entre Erros SIM1↔SIM2 e COM↔DUR.**

Após a inserção da covariância, os ajustes finais são apresentados na tabela a seguir, **demonstrando um melhor ajuste alcançado** para os **Antecedentes Diádicos com Foco no Associado e na Cooperativa**.

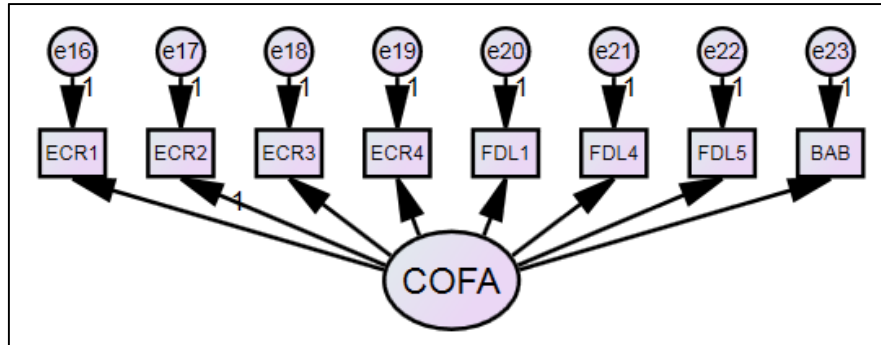
Medidas de Ajustamento	Resultados Ajuste Inicial	Resultados Ajuste Final
$\chi^2/GL$	6,286	3,558
GFI	0,947	0,975
AGFI	0,877	0,926
TLI	0,900	0,952
CFI	0,940	0,977
RMSEA	0,128	0,089

**Tabela 14 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Antecedentes Foco no Associado e na Cooperativa**

Observa-se pela tabela anterior que o RMSEA apresentou valor levemente superior ao limite ( $\leq 0,08$ ). Apesar disso, o modelo pode ser considerado ajustado, pois os outros índices

foram adequados, especialmente o CFI, que compartilha da mesma natureza teórica do RMSEA. (RAYKOV; MARCOULIDES, 2000).

**Consequentes Foco no Associado:** A análise baseada no agrupamento dos constructos consequentes com “Foco no Associado” demonstrada na figura e tabela seguintes, **não apresentou um bom ajuste**, conforme parâmetros de medidas de ajustamento definidos.

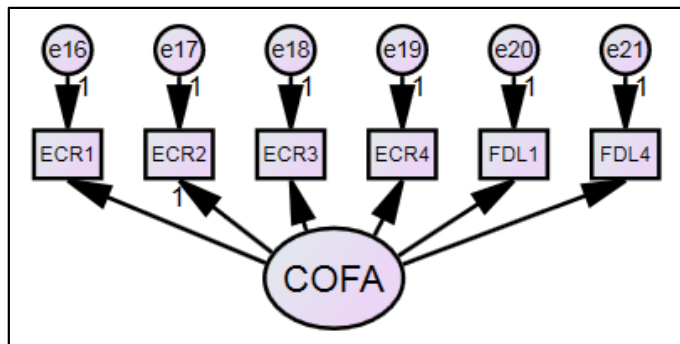


**Figura 10 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Consequentes Foco no Associado – Ajuste Inicial**

	BAB	FDL5	FDL4	FDL1	ECR4	ECR3	ECR2	ECR1
BAB	,000							
FDL5	2,988	,000						
FDL4	,635	2,814	,000					
FDL1	-,985	-1,684	-,726	,000				
ECR4	-,604	-1,180	-,279	,402	,000			
ECR3	-,472	-1,089	-1,197	,979	,722	,000		
ECR2	,069	,887	-,022	-,823	-,028	,254	,000	
ECR1	-1,402	-1,714	-,692	2,373	,578	,652	-,401	,000

**Tabela 15 - Covariâncias Residuais Padronizadas – Consequentes Foco no Associado**

A tabela anterior demonstra covariâncias residuais superiores a 2, indicando sobreposição de medidas. Deste modo, itens FDL5 e BAB foram excluídos do modelo. Por fim, a figura e tabela dispostas a seguir demonstram o Ajuste Final, com ajustamento mais adequado após inserção das covariâncias.



**Figura 11 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Consequentes Foco no Associado – Ajuste Final**

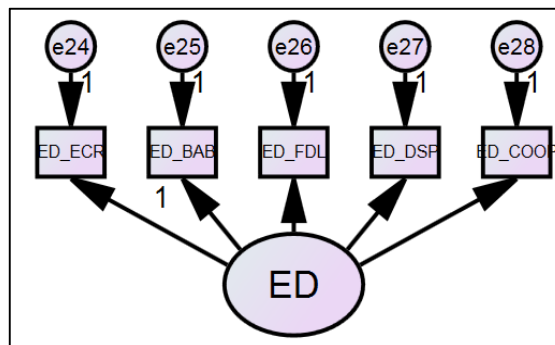
Medidas de Ajustamento	Resultados Ajuste Inicial	Resultados Ajuste Final
$\chi^2/GL$	8,888	2,932
GFI	0,862	0,973
AGFI	0,751	0,936
TLI	0,823	0,963
CFI	0,873	0,978
RMSEA	0,156	0,077

**Tabela 16 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Antecedentes Foco no Associado**

**Consequentes Foco na Cooperativa – Desempenho da Cooperativa:** A análise baseada no agrupamento do constructo consequente de “Desempenho da Cooperativa” teve sua **validação individual inviabilizada** pela utilização de apenas um item.

**Consequentes Foco no Associado e na Cooperativa – Cooperação:** A análise baseada no agrupamento do constructo consequente de “Cooperação” teve sua **validação individual inviabilizada pela utilização de apenas um item**.

**Moderador Era Digital:** A análise baseada no agrupamento dos constructos moderadores “Era Digital” demonstrada na figura e tabela seguintes, **apresentou um bom ajuste**, conforme parâmetros de medidas de ajustamento definidos.



**Figura 12 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Moderador Era Digital**

Medidas de Ajustamento	Resultados
$\chi^2/GL$	3,484
GFI	0,979
AGFI	0,937
TLI	0,972
CFI	0,986
RMSEA	0,088

**Tabela 17 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Moderador Era Digital**

Observa-se pela tabela anterior que o RMSEA apresentou valor levemente superior ao limite ( $\leq 0,08$ ). Apesar disso, esse achado, seguindo Raykov e Marcoulides (2000), não impossibilita a validação da dimensão teórica do RMSEA.

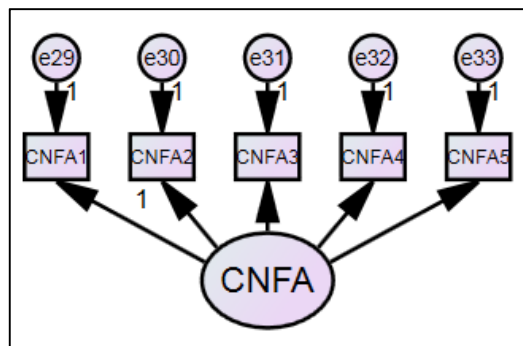
Seguindo a linha da análise de confiabilidade, a fim de buscar o modelo que apresenta o melhor ajustamento, nesta etapa da “Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração” dos mediadores, demonstrada a seguir, foi aplicada de duas maneiras:

- A primeira, seguindo o agrupamento individual de cada constructo de mediação, ou seja, cálculo de **confiabilidade individual** para os itens que formam os mediadores de **Comprometimento, Confiança, Satisfação e Qualidade**;
- A segunda, **busca agrupar** todos os itens que formam **os quatro mediadores** em uma única variável.

### **Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração – Mediadores analisados individualmente.**

**Mediador Comprometimento:** a análise fatorial confirmatória – modelo de mensuração não pode ser aplicado ao construto mediador de “**Comprometimento**”, em virtude **deste ser formado por um único item.**

**Mediador Confiança:** A análise do mediador “**Confiança**” demonstrada na figura e tabela seguintes, **apresentou um bom ajuste**, conforme parâmetros de medidas de ajustamento definidos.



**Figura 13 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediador Confiança**

Medidas de Ajustamento	Resultados
$\chi^2/GL$	3,525
GFI	0,981
AGFI	0,942
TLI	0,963
CFI	0,981
RMSEA	0,088

**Tabela 18 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediador Confiança**

Observa-se pela tabela anterior que o RMSEA apresentou valor levemente superior ao limite ( $\leq 0,08$ ). Apesar disso, esse achado, seguindo Raykov e Marcoulides (2000), não impossibilita a validação da dimensão teórica do RMSEA.

**Mediador Satisfação:** A análise do mediador “Satisfação” demonstrada na figura e tabela seguintes, apresentou um bom ajuste, conforme parâmetros de medidas de ajustamento definidos.

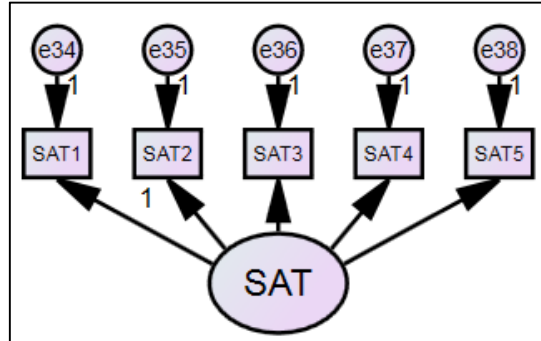


Figura 14 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediador Satisfação

Medidas de Ajustamento	Resultados
$\chi^2/GL$	2,115
GFI	0,987
AGFI	0,961
TLI	0,981
CFI	0,991
RMSEA	0,059

Tabela 19 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediador Satisfação

**Mediador Qualidade:** A análise do mediador “Qualidade” demonstrada na figura e tabela seguintes, **não apresentou um bom ajuste**, conforme parâmetros de medidas de ajustamento definidos.

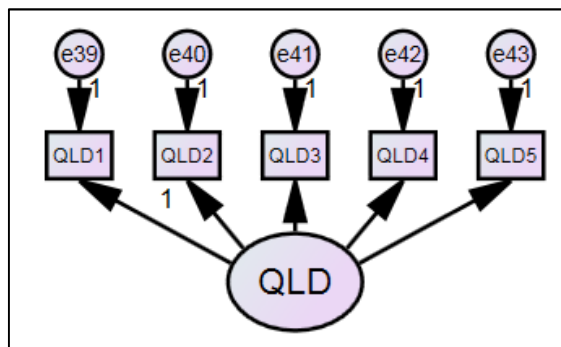
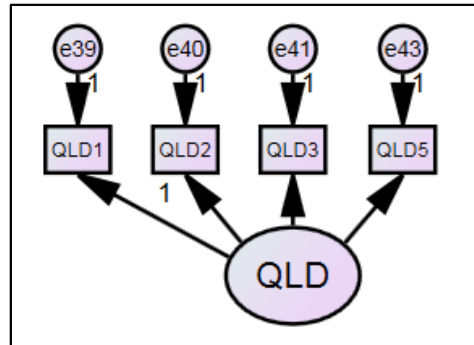


Figura 15 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediador Qualidade – Ajuste Inicial

	QLD5	QLD4	QLD3	QLD2	QLD1
QLD5	,000				
QLD4	3,036	,000			
QLD3	-,704	1,205	,000		
QLD2	-,901	-,837	,062	,000	
QLD1	-,559	-,796	-,541	,840	,000

Tabela 20 - Covariâncias Residuais Padronizadas – Mediador Qualidade

A tabela anterior demonstra covariâncias residuais superiores a 2, indicando sobreposição de medidas. Deste modo, o item QLD4 foi excluído do modelo. Por fim, a figura e a tabela dispostas a seguir demonstram o Ajuste Final, com ajustamento mais adequado após inserção das covariâncias.



**Figura 16 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediador Qualidade – Ajuste Final**

Medidas de Ajustamento	Resultado Ajuste Inicial	Resultados Ajuste Final
$\chi^2/GL$	14,044	0,980
GFI	0,920	0,997
AGFI	0,760	0,985
TLI	0,805	1,000
CFI	0,903	1,000
RMSEA	0,201	0,000

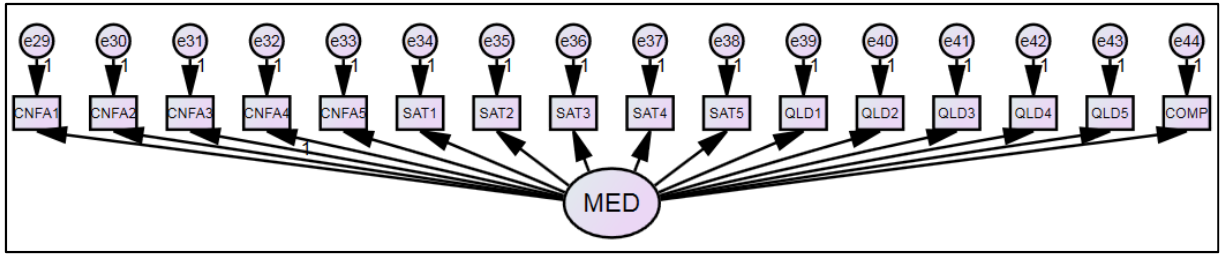
**Tabela 21 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediador Qualidade**

Conforme tabela anterior, RMSEA de zero e resultados de TLI e CFI poderiam apontar para um ajustamento “perfeito” do modelo. A literatura explica, no entanto, que essas estatísticas podem acontecer quando o qui-quadrado é inferior aos graus de liberdade. Brasil (2005) sugere que isso não representa um problema para a análise. Assim, considerou-se validado o construto de qualidade.

**Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração – Mediadores analisados de forma agrupada.**

**Mediadores Agrupados:** A análise baseada no agrupamento dos constructos mediadores que representam “**Comprometimento, Confiança, Satisfação e Qualidade**” demonstrada na figura e tabela seguintes, **não apresentou um bom ajuste**, conforme parâmetros de medidas de ajustamento definidos.





**Figura 17 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Medidores Agrupados – Ajuste Inicial**

	COMP	QLD5	QLD4	QLD3	QLD2	QLD1	SAT5	SAT4	SAT3	SAT2	SAT1	CNFA5	CNFA4	CNFA3	CNFA2	CNFA1
COMP	,000															
QLD5	,519	,000														
QLD4	,735	2,269	,000													
QLD3	-,329	-,893	,764	,000												
QLD2	-,404	-,519	-,639	,802	,000											
QLD1	-,610	-,320	-,762	,032	2,327	,000										
SAT5	-,302	,119	-,566	,957	,130	1,717	,000									
SAT4	,850	3,492	1,891	-,332	-,144	-,373	,168	,000								
SAT3	-,084	-1,096	-,860	,463	-,450	,291	,690	-,079	,000							
SAT2	,311	-,814	-,417	-,755	-,355	-,331	-,328	-,149	1,873	,000						
SAT1	-,224	,000	-,312	-,164	-,159	,944	,242	,453	,490	,866	,000					
CNFA5	-,357	,277	1,026	,256	-,355	-1,249	-1,054	-,471	-,510	,018	-,720	,000				
CNFA4	-,011	-1,708	-,275	-,035	-,603	-1,314	-,569	-1,695	,097	,257	-,740	2,039	,000			
CNFA3	-,235	-,744	-,664	-,608	-,046	-,342	-1,001	-1,670	,110	-,041	-,423	,447	2,885	,000		
CNFA2	,543	,351	-,438	-,854	,133	-,938	-,549	-1,324	-,766	-,450	-,743	1,344	1,187	1,898	,000	
CNFA1	,125	,104	-,220	-,068	,369	,805	,300	-,533	-,491	-,724	,365	-,548	,398	-,380	,332	,000

**Tabela 22 - Covariâncias Residuais Padronizadas – Mediadores Agrupados**

A tabela anterior demonstra covariâncias residuais superiores a 2, indicando sobreposição de medidas. Deste modo, os itens QLD5, QLD4, CNFA4 e CNFA2 foram excluídos do modelo. Por fim, a figura e a tabela seguintes demonstram o Ajuste Final, com ajustamento mais adequado.

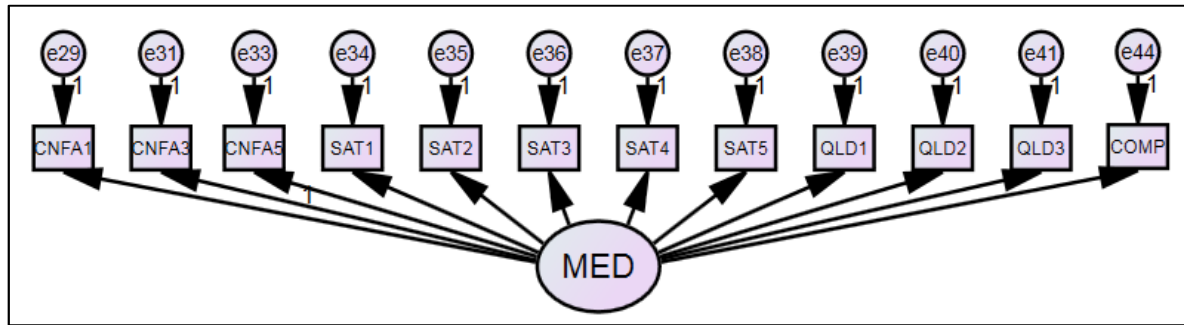


Figura 18 - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediadores Agrupados – Ajuste Final

Medidas de Ajustamento	Resultados Ajuste Inicial	Resultados Ajuste Final
$\chi^2/GL$	3,958	2,480
GFI	0,852	0,935
AGFI	0,806	0,906
TLI	0,878	0,950
CFI	0,895	0,959
RMSEA	0,096	0,068

Tabela 23 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Mensuração - Mediadores Agrupados

#### 4.5.1 Unidimensionalidade e Confiabilidade

Parâmetros: para **unidimensionalidade**, de acordo com Garver e Mentzer (1999), resíduos padronizados menores que 2,58; para **confiabilidade composta** igual ou maior a 0,70 e para **variância extraída** igual ou maior a 0,50, segundo Garver e Mentzer (1999).

Medida	ANFA	AFAC	COFA	ED	CNFA	SAT	QLD
Maior Resíduo Absoluto	0,641	0,663	1,349	0,930	0,658	0,644	0,431
Confiabilidade Composta	0,91	0,91	0,91	0,93	0,91	0,90	0,87
Variância Extraída	0,62	0,63	0,64	0,74	0,67	0,64	0,64

Tabela 24 - Teste 1 Unidimensionalidade e Confiabilidade: Mediadores Testados Individualmente (CNFA, SAT e QLD – COMP excluído).

Medida	ANFA	AFAC	COFA	ED	MED
Maior Resíduo Absoluto	0,641	0,663	1,349	0,930	1,652
Confiabilidade Composta	0,91	0,91	0,91	0,93	0,95
Variância Extraída	0,62	0,63	0,64	0,74	0,62

Tabela 25 - Teste 2 Unidimensionalidade e Confiabilidade: Mediadores Testados de Forma Agrupada.

Os resultados apresentados se enquadram dentro dos parâmetros definidos, resíduos padronizados menores que 2,58, **confiabilidade composta** igual ou maior a 0,70 e para **variância extraída** igual ou maior a 0,50.

#### 4.5.2 Validade Convergente

A análise de validade convergente de cada construto individual demonstrou os valores de *t-value* dentro dos parâmetros sugeridos, com seus respectivos *t-values* acima de |2,00|. (BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991; GARVER; MENTZER, 1999).

Construto	Variável	Carga Fatorial	<i>t-value</i>
ANFA	EBS2	0,787	*
	EBS3	0,699	12,512
	EBS4	0,656	11,348
	EBS5	0,746	13,132
	EBS6	0,784	13,869
	EBTE1	0,526	9,085
AFAC	COM	0,739	*
	SIM1	0,718	11,490
	SIM2	0,706	10,724
	DUR	0,735	10,722
	FDI	0,692	11,025
	CONT	0,650	10,285
COFA	ECR1	0,756	*
	ECR2	0,656	11,192
	ECR3	0,803	13,816
	ECR4	0,699	12,054
	FDL1	0,780	14,037
	FDL4	0,594	10,177
ED	ED_ECR	0,626	*
	ED_BAB	0,844	12,156
	ED_FDL	0,838	11,781
	ED_DSP	0,771	11,268
	ED_COOP	0,821	11,642
CNFA	CNFA1	0,617	*
	CNFA2	0,654	9,707
	CNFA3	0,759	10,700
	CNFA4	0,873	11,595
	CNFA5	0,757	10,761
SAT	SAT1	0,763	*
	SAT2	0,793	13,488
	SAT3	0,798	13,263
	SAT4	0,583	10,043
	SAT5	0,606	10,371
QLD	QLD1	0,826	*
	QLD2	0,866	14,244
	QLD3	0,601	10,560
	QLD5	0,529	9,345

**Tabela 26 - Teste 1 Validade Convergente: Mediadores Testados Individualmente (CNFA, SAT e QLD – COMP excluído).**

\**t-values* não calculados para itens com parâmetros arbitrariamente fixados em 1.

Construto	Variável	Carga Fatorial	<i>t-value</i>
ANFA	EBS2	0,787	*
	EBS3	0,699	12,512
	EBS4	0,656	11,348
	EBS5	0,746	13,132
	EBS6	0,784	13,869
	EBTE1	0,526	9,085
AFAC	COM	0,739	*
	SIM1	0,718	11,490
	SIM2	0,706	10,724
	DUR	0,735	10,722
	FDI	0,692	11,025
	CONT	0,650	10,285
COFA	ECR1	0,756	*
	ECR2	0,656	11,192
	ECR3	0,803	13,816
	ECR4	0,699	12,054

	FDL1	0,780	14,037
	FDL4	0,594	10,177
<b>ED</b>	ED_ECR	0,626	*
	ED_BAB	0,844	12,156
	ED_FDL	0,838	11,781
	ED_DSP	0,771	11,268
	ED_COOP	0,821	11,642
	<b>MED</b>	CNFA1	0,685
CNFA3		0,648	10,864
CNFA5		0,685	11,445
SAT1		0,767	12,720
SAT2		0,744	12,261
SAT3		0,753	12,419
SAT4		0,590	9,939
SAT5		0,636	10,693
QLD1		0,788	13,056
QLD2		0,774	12,833
QLD3		0,635	10,657
COMP		0,712	11,891

Tabela 27 - Teste 2 Validade Convergente: Mediadores Testados de Forma Agrupada.

\**t-values* não calculados para itens com parâmetros arbitrariamente fixados em 1.

#### 4.5.3 Validade Discriminante

	ANFA	AFAC	COFA	ED	CNFA	SAT	QLD
<b>ANFA</b>	<b>0,79</b>						
<b>AFAC</b>	0,726**	<b>0,79</b>					
<b>COFA</b>	0,710**	0,785**	<b>0,80</b>				
<b>ED</b>	0,118*	0,174**	0,143**	<b>0,86</b>			
<b>CNFA</b>	0,562**	0,683**	0,744**	0,168**	<b>0,82</b>		
<b>SAT</b>	0,662**	0,755**	0,830**	0,119*	0,724**	<b>0,80</b>	
<b>QLD</b>	0,610**	0,718**	0,766**	0,115*	0,725**	0,788**	<b>0,80</b>

Tabela 28 - Teste 1 Validade Discriminante: Mediadores Testados Individualmente (CNFA, SAT e QLD – COMP excluído).

\*\*  $p < 0,01$ . \*  $p < 0,05$ .

Valores da diagonal (em negrito) representando a raiz quadrada da variância extraída, demais valores coeficientes da correlação de Pearson.

Teste proposto por Bagozzi e Phillips (1982): COFA e SAT.

$\chi^2$ modelo fixo	$\chi^2$ modelo livre	Dif.	Sig.
197,811	145,786	52,025	0,000

	ANFA	AFAC	COFA	ED	MED
<b>ANFA</b>	<b>0,79</b>				
<b>AFAC</b>	0,726**	<b>0,79</b>			
<b>COFA</b>	0,710**	0,785**	<b>0,80</b>		
<b>ED</b>	0,118*	0,174**	0,143**	<b>0,86</b>	
<b>MED</b>	0,676**	0,800**	0,865**	0,132*	<b>0,79</b>

Tabela 29 - Teste 2 Validade Discriminante: Mediadores Testados de Forma Agrupada.

\*\*  $p < 0,01$ . \*  $p < 0,05$ .

Valores da diagonal (em negrito) representando a raiz quadrada da variância extraída, demais valores coeficientes da correlação de Pearson.

Teste proposto por Bagozzi e Phillips (1982): AFAC e MED.

$\chi^2$ modelo fixo	$\chi^2$ modelo livre	Dif.	Sig.
518,566	369,985	148,581	0,000

Teste proposto por Bagozzi e Phillips (1982): COFA e MED.

$\chi^2$ modelo fixo	$\chi^2$ modelo livre	Dif.	Sig.
497,424	403,569	93,855	0,000

#### 4.6 Análise Fatorial Confirmatória: Modelo Estrutural

Inicialmente, o modelo testado adotou a segregação dos mediadores em construtos individuais a fim de se avaliar o ajustamento deste modelo. A figura a seguir demonstra as relações existentes neste modelo.

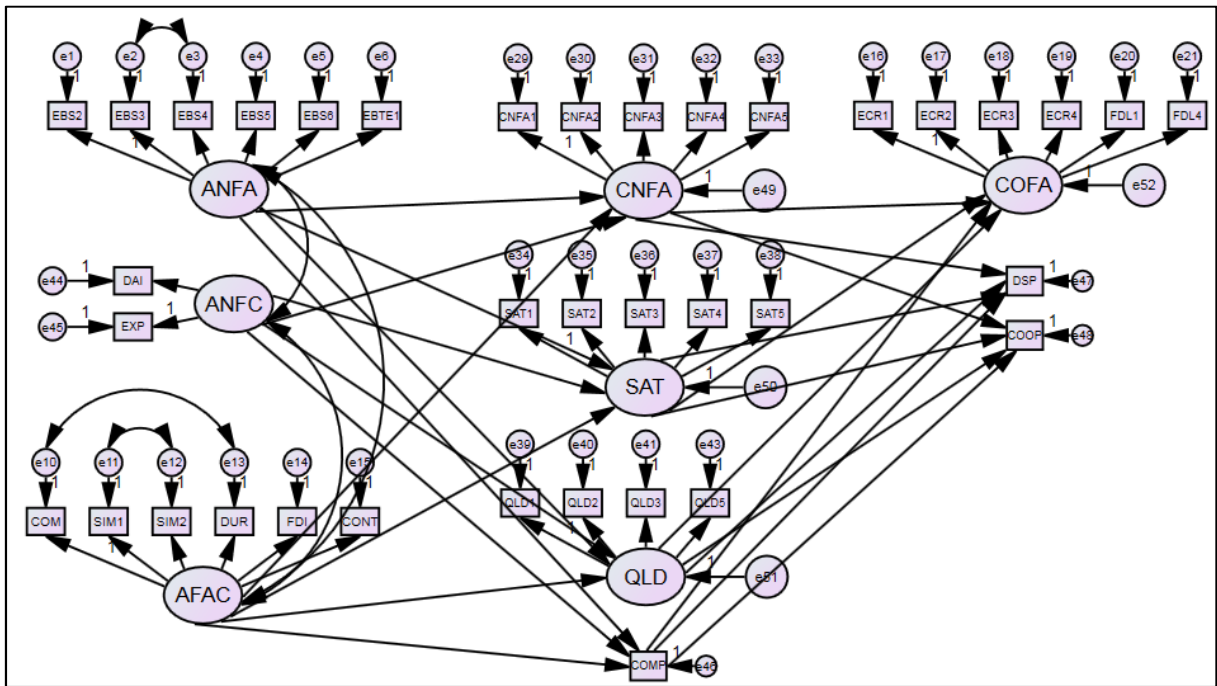


Figura 19 - Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Estrutural - Teste 1: Mediadores Testados Individualmente. Ajuste Inicial.

			<i>t-values</i> e Significância					C.F.P
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Estimate
CNFA	<---	ANFA	7,981	5,504	1,450	,147	par_31	11,316
SAT	<---	ANFA	12,473	8,328	1,498	,134	par_32	13,128
QLD	<---	ANFA	15,368	10,420	1,475	,140	par_33	17,480
COMP	<---	ANFA	4,943	3,934	1,257	,209	par_34	4,304
CNFA	<---	ANFC	31,871	21,657	1,472	,141	par_35	44,640
SAT	<---	ANFC	49,094	32,779	1,498	,134	par_36	51,043
QLD	<---	ANFC	61,070	41,007	1,489	,136	par_37	68,620
COMP	<---	ANFC	20,182	15,452	1,306	,192	par_38	17,359
CNFA	<---	AFAC	-41,441	28,666	-1,446	,148	par_39	-52,868
SAT	<---	AFAC	-64,014	43,389	-1,475	,140	par_40	-60,621

			<i>t-values</i> e Significância					C.F.P
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Estimate
QLD	<---	AFAC	-79,889	54,283	-1,472	,141	par_41	-81,762
COMP	<---	AFAC	-25,585	20,465	-1,250	,211	par_42	-20,043
COFA	<---	CNFA	,149	,207	,720	,472	par_43	,089
COFA	<---	SAT	1,790	,395	4,536	***	par_46	1,432
COFA	<---	QLD	-,775	,421	-1,840	,066	par_49	-,574
COFA	<---	COMP	,013	,050	,258	,797	par_52	,013
DSP	<---	CNFA	-,179	,203	-,880	,379	par_44	-,104
COOP	<---	CNFA	-,115	,174	-,657	,511	par_45	-,075
DSP	<---	SAT	1,478	,307	4,819	***	par_47	1,158
COOP	<---	SAT	1,244	,274	4,540	***	par_48	1,103
DSP	<---	QLD	-,286	,319	-,895	,371	par_50	-,207
COOP	<---	QLD	-,246	,294	-,838	,402	par_51	-,202
DSP	<---	COMP	-,084	,058	-1,440	,150	par_53	-,080
COOP	<---	COMP	,009	,047	,200	,841	par_54	,010

**Tabela 30 - Análise dos *t-values* [coluna C.R.], significância [coluna P] e Análise da Carga Fatorial Padronizada [C.F.P.] - Mediadores Testados Individualmente**

**Retiradas na análise de caminhos** (predições não significativas; Sempre uma única alteração por vez): COOP <--- COMP, COFA <--- COMP, COFA <--- CNFA, COOP <--- QLD, DSP <--- QLD, COOP <--- CNFA, DSP <--- CNFA [CNFA excluída], COMP <--- ANFC, DSP <--- COMP [COMP excluído], QLD <--- ANFC, SAT <--- ANFC [ANFC excluído], COFA <--- QLD [QLD excluída], SAT <--- ANFA [ANFA excluído].

Medidas de ajustamento	Resultados Ajuste Inicial	Resultados Ajuste Final
$\chi^2/GL$	2,472	2,639
GFI	0,785	0,881
AGFI	0,749	0,848
TLI	0,874	0,925
CFI	0,886	0,935
RMSEA	0,067	0,071

**Tabela 31 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Estrutural - Teste 1: Mediadores Testados Individualmente.**

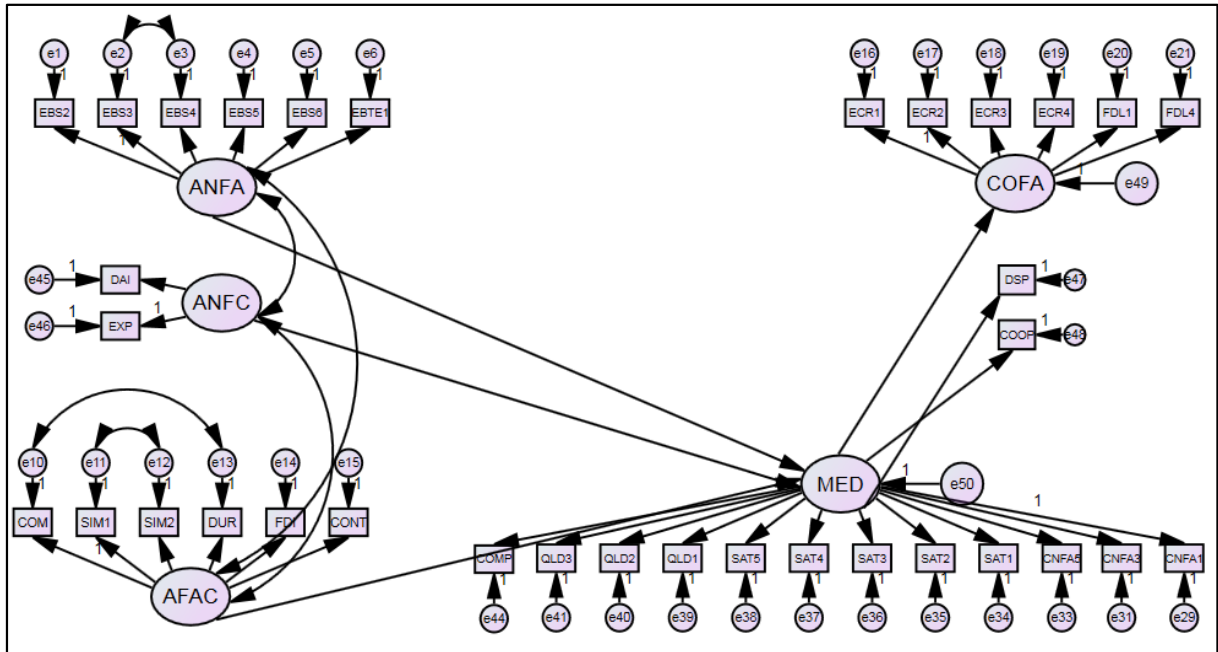
Modelo pode ser aceito, uma vez que autores como Perin, Sampaio e Faleiro (2004) consideram números iguais ou superiores a 0,80 para GFI, AGFI, CFI e TLI.

			<i>t-values</i> e Significância					C.F.P
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Estimate
SAT	<---	AFAC	,946	,082	11,602	***	par_17	,913
COFA	<---	SAT	1,239	,097	12,812	***	par_18	,969
DSP	<---	SAT	1,060	,070	15,156	***	par_19	,823
COOP	<---	SAT	,972	,062	15,733	***	par_20	,855

**Tabela 32 - Análise dos *t-values* [coluna C.R.], significância [coluna P] e Análise da Carga Fatorial Padronizada [C.F.P.] - Após análise dos caminhos – Teste 1: Mediadores Testados Individualmente**

Mesmo com o modelo possuindo ajustamento, e podendo ser aceito, o ajustamento final necessitou da exclusão de 5 relações, conforme análise de caminhos: DSP <--- CNFA [CNFA excluída], DSP <--- COMP [COMP excluído], SAT <--- ANFC [ANFC excluído], COFA <---

QLD [QLD excluída] e SAT <--- ANFA [ANFA excluído]. Deste modo, a fim de não deixar o modelo final tão distante do modelo proposto originalmente Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006), a análise seguiu para um segundo teste, onde os mediadores são validados de maneira agrupada. O segundo teste busca modificar o modelo existente com parâmetros estimados para criar um modelo concorrente para comparação. (HAIR ET AL, 2009).



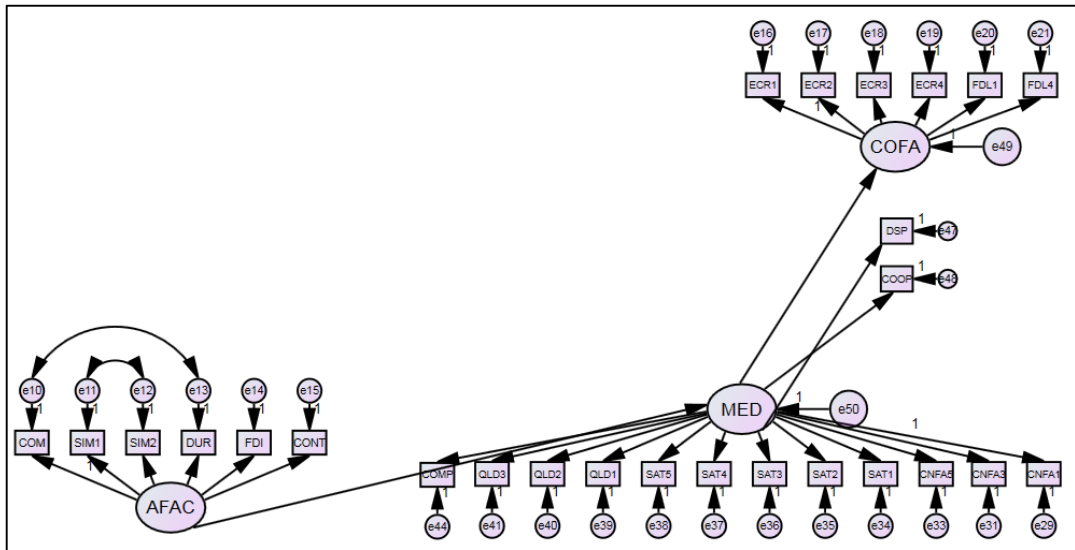
**Figura 20 - Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Estrutural - Teste 2: Mediadores Agrupados. Ajuste Inicial.**

			t-values e Significância				C.F.P	
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Estimate	
MED	<---	ANFA	,046	,075	,619	,536	par_31	,065
MED	<---	ANFC	,008	,120	,066	,948	par_32	,012
MED	<---	AFAC	,665	,197	3,377	***	par_33	,854
COFA	<---	MED	1,637	,137	11,970	***	par_34	,975
DSP	<---	MED	1,387	,101	13,700	***	par_35	,809
COOP	<---	MED	1,287	,090	14,334	***	par_36	,850

**Tabela 33 - Análise dos t-values [coluna C.R.], significância [coluna P] e Análise da Carga Fatorial Padronizada [C.F.P.] - Teste 2: Mediadores Agrupados**

**Retiradas na análise de caminhos (predições não significativas; Sempre uma única alteração por vez): MED <--- ANFC [ANFC excluído], MED <--- ANFA [ANFA excluído].**





**Figura 21 - Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Estrutural - Teste 2: Mediadores Agrupados. Ajuste Final**

Medidas de ajustamento	Resultados Ajuste Inicial	Resultados Ajuste Final
$\chi^2/GL$	2,513	2,688
GFI	0,794	0,834
AGFI	0,763	0,802
TLI	0,880	0,898
CFI	0,889	0,907
RMSEA	0,068	0,072

**Tabela 34 - Medidas de Ajustamento - Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Estrutural - Teste 2: Mediadores Agrupados.**

Do mesmo modo que o teste 1, o teste 2 tem um modelo que pode ser aceito, uma vez que autores como Perin, Sampaio e Faleiro (2004) consideram números iguais ou superiores a 0,80 para GFI, AGFI, CFI e TLI.

			<i>t-values</i> e Significância				C.F.P	
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Estimate
MED	<---	AFAC	,722	,066	10,940	***	par_24	,917
COFA	<---	MED	1,621	,136	11,934	***	par_25	,969
COMP	<---	MED	1,191	,095	12,593	***	par_23	,736
DSP	<---	MED	1,383	,101	13,725	***	par_26	,808
COOP	<---	MED	1,285	,089	14,376	***	par_27	,850

**Tabela 35 - Análise dos *t-values* [coluna C.R.], significância [coluna P] e Análise da Carga Fatorial Padronizada [C.F.P.] - Após análise dos caminhos – Teste 2: Mediadores Agrupados**

Este segundo teste, com mediadores agrupados, demonstrou ajustamento válido, porém, levemente inferior ao primeiro teste, com mediadores testados individualmente. Independente disto, o segundo modelo testado mantém a proximidade com o modelo original previsto por Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006), em relação a manutenção de um maior número de relacionamentos. Deste modo, as próximas análises, de mediação e de moderação considerarão este segundo modelo, com mediadores agrupados, para seus testes.

Segundo o modelo Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006), um grupo de construtos **antecedentes ao relacionamento** são específicos das atitudes e movimentos dos associados, definidos por **Expectativa de benefícios / Dependência**. Outro grupo de construtos antecedentes ao relacionamento são específicos das atitudes e movimentos das cooperativas, definidos por **Disposição a investimentos / Expertise**. E, por fim, um terceiro grupo de construtos antecedentes ao estabelecimento de um relacionamento é formado por ambas as visões, aqueles que são comuns aos associados e também às cooperativas, definidos por **Comunicação / Similaridade / Duração / Frequência de interação / Conflito**. A pesquisa conseguiu demonstrar que este terceiro grupo, de antecedentes comuns, **foram mais relevantes ao modelo e permaneceram significativos e moderados até o final da validação do modelo**.

Isto nos permite inferir que as características diádicas ou bilaterais são consideradas mais importantes do que as características singulares e unilaterais, antecedentes ao estabelecimento de um relacionamento. Interessante esta conclusão, pois o relacionamento está sendo estudado e as dimensões que são comuns às partes do respectivo relacionamento se sobressaem em relação às dimensões consideradas exclusivas de cada parte. A **comunicação**, definida pelo compartilhamento de informações significativas e como um meio para gerenciar conflitos e aumentar a confiança entre as partes de relacionamento, é vista como de relativa valia para que um associado estabeleça um relacionamento com uma cooperativa e vice-versa. Do mesmo modo, a **similaridade**, dimensão que se refere, neste contexto, a semelhança na cultura, valores e objetivos entre as partes, se sobressaiu. A dimensão **duração**, determinada pelo tempo do relacionamento, se mostrou importante para ambos os lados (associado e cooperativa) de forma antecedente ao estabelecimento de seu relacionamento. Ainda, a **frequência de interação**, conceito definido pelo número de interações por uma unidade de tempo, entre as partes, se mostrou relevante. E, por fim, os **conflitos**, definidos pelo nível de desentendimento, discordância existente entre as partes de um relacionamento, também foi um dos conceitos mais relevantes.

Seguindo a linha do framework definido por Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006), o um grupo de construtos **consequentes a um relacionamento** já estabelecido são específicos das atitudes e movimentos exclusivos dos associados, definidos por **Expectativa de continuidade do relacionamento / Boca-a-boca / Fidelidade**. Um segundo grupo de construtos caracterizados pelo desdobramento de um relacionamento já estabelecido são específicos das atitudes e movimentos exclusivos das cooperativas, definido pelo **Desempenho**. E, também, um terceiro grupo de construtos consequentes a um relacionamento já estabelecido é formado pelas dimensões bilaterais de associados e cooperativas, definido pela dimensão de **Cooperação**. Para o caso das dimensões de saída de um relacionamento já estabelecido, a

pesquisa demonstrou que os **três grupos se mostraram consistentes nas análises realizadas**. Assim, saídas unilaterais para associados, saídas unilaterais para cooperativas e saídas bilaterais, que satisfazem a ambos os lados, associados e cooperativas, se mostraram relevantes. Este resultado confirma a teoria de Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006), quando o resultado de incremento na fidelidade do associado, por exemplo, é o de maior expectativa em um relacionamento. Isto implica em futuros novos negócios e contribui para a manutenção do relacionamento. Em relação aos resultados para cooperativa, seu desempenho é incrementado com a inclusão de vendas, aumento de lucro e ganho de *market-share*. Ainda, as saídas bilaterais beneficiam ambos os envolvidos, reforçando os objetivos mútuos, através da cooperação, criando um maior valor para associado e cooperativa.

#### 4.7 Análise de Mediação

No início da etapa de análise de mediação, foi realizada a aplicação do processo de *bootstrapping*, que é (BYRNE, 2010) e (KLINE, 2011) por (1) corrigir possíveis problemas de não normalidade nos dados, e (2) aumentar o poder estatístico para identificação de efeitos mediadores.

	AFAC		MED		COFA	
	CF	SI	CF	SI	CF	SI
MED	,000	...	,000	...	,000	...
COFA	,888	,019	,000	...	,000	...
COOP	,779	,034	,000	...	,000	...
DSP	,741	,008	,000	...	,000	...

**Tabela 36 - Análise de Mediação - Carga Fatorial Padronizada (CF) e Significância (SI) dos Efeitos Indiretos**

Foram observadas relações indiretas significativas entre AFAC e COFA ( $\beta = 0,888$ ;  $p < 0,05$ ), AFAC e DSP ( $\beta = 0,741$ ;  $p < 0,01$ ), e AFAC e COOP ( $\beta = 0,779$ ;  $p < 0,05$ ) através dos mediadores.

Segundo Hair et al. (2009), a **mediação completa** se caracteriza pela relação entre uma variável preditora e uma variável resultado se torna insignificante depois que um mediador entra como preditor adicional. Ainda, para Hair et al. (2009), uma **mediação parcial** ocorre quando uma relação entre um preditor e um resultado é reduzida, mas permanece significativa quando um mediador também entra como um preditor adicional.

A tabela, bem como as figuras dispostas a seguir, buscam descrever e ilustrar a comparação entre os tipos de mediação do modelo.

Relação	Direta sem mediador	Direta com mediador	Indireta
AFAC→MED→COFA	0,955 (0,009)	0,221 (0,168)	0,888 (0,019)
AFAC→MED→DSP	0,800 (0,016)	-0,193 (0,542)	0,741 (0,008)
AFAC→MED→COOP	0,860 (0,056)	0,088 (0,758)	0,779 (0,034)

Tabela 37 - Análise de Mediação – Total ou Parcial

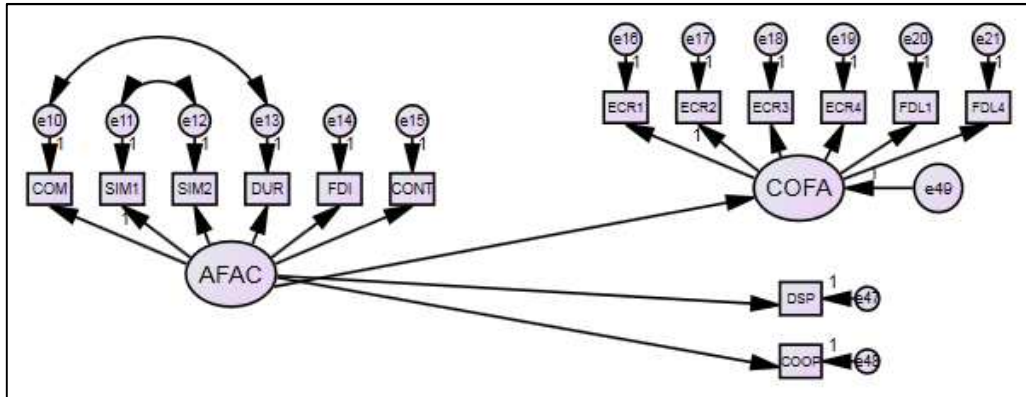


Figura 22 - Tipo de Mediação: Direta sem Mediador

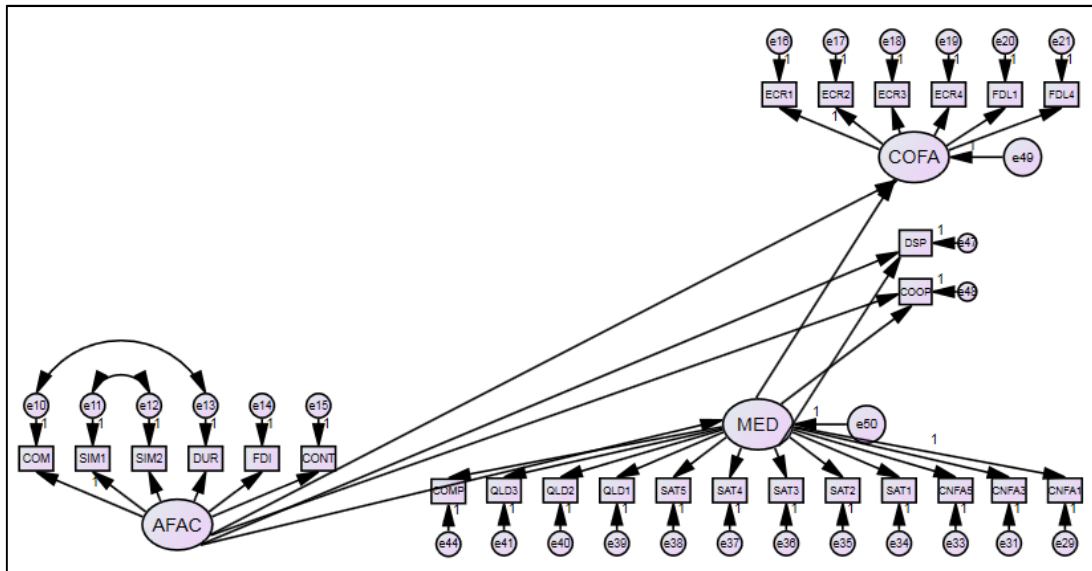


Figura 23 - Tipo de Mediação: Direta com Mediador

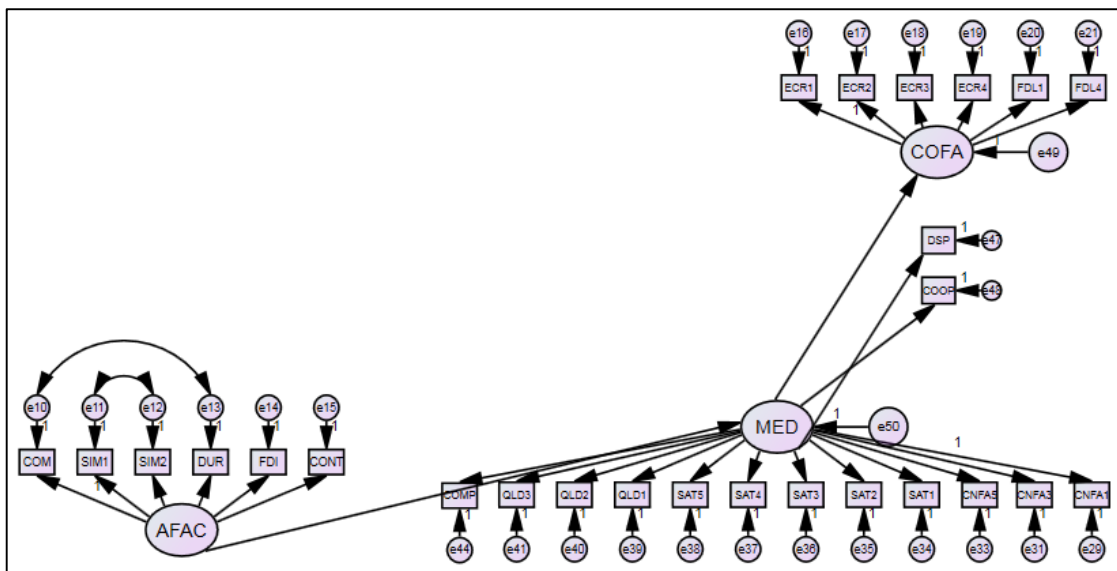


Figura 24 - Tipo de Mediação: Indireta

Pode-se, a partir da tabela e figuras anteriormente demonstradas, identificar **mediação total** dos mediadores em AFAC→MED→COFA, AFAC→MED→DSP e AFAC→MED→COOP, já que as relações diretas perderam significância e as indiretas apresentaram significância.

A mediação do relacionamento, estabelecida pelas dimensões de **Comprometimento, Confiança, Satisfação e Qualidade** se mostrou efetiva através da análise estatística, de modo que podemos afirmar que as dimensões de saída analisadas, **seja com foco no associado, foco na cooperativa ou que possuam relação bilateral com foco no associado e ao mesmo tempo na cooperativa** são influenciadas pelas dimensões antecedentes com foco bilateral no associado e na cooperativa.

Assim, validando a teoria de Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006), quaisquer resultados esperados de um relacionamento entre associado e cooperativa (**Expectativa de continuidade do relacionamento / Boca-a-boca / Fidelidade, Desempenho, Cooperação**) passam, necessariamente, pela evolução e variação de comportamento das dimensões antecessoras comuns ao relacionamento (**Comunicação / Similaridade / Duração / Frequência de interação / Conflito**), através da mediação das dimensões **Comprometimento, Confiança, Satisfação e Qualidade**. Por exemplo, podemos afirmar que a **fidelidade** de um associado para com sua cooperativa, depende do nível de **comprometimento, confiança, satisfação e qualidade** empregado na **comunicação** existente entre as partes. Do mesmo modo, pode-se afirmar que o **desempenho** entregue ao associado pela cooperativa tem relação direta com o nível de **frequência de interação** medida pelo **comprometimento, confiança, satisfação e qualidade**.

#### 4.8 Análise de Moderação

Para Baron e Kenny (1986), a análise de moderação envolve uma variável que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente.

Nos casos em que existe uma variável independente contínua e uma variável moderadora que também é contínua, autores sugerem dicotomizar (categorizar) a moderadora e conduzir análise multigrupos em modelagem de equações estruturais. Neste contexto, os níveis do moderador são tratados como diferentes grupos, é o que defende (Matos, Henrique e Rosa, 2007).

Com o objetivo de examinar o efeito moderador da era digital, foi testado o modelo a partir da análise multigrupos em equações estruturais. Para tanto, dois grupos foram estruturados para era digital (menor concordância com a era digital vs. maior concordância com a era digital), seguindo o procedimento abaixo:

- i. Criação de uma nova variável no banco de dados do SPSS, resultante da média dos 5 itens de era digital (ED\_ECR, ED\_BAB, ED\_FDL, ED\_DSP, ED\_COOP);
- ii. Cálculo da mediana da nova variável, considerando o valor mínimo de 1 e o máximo de 5 (mediana = 4,60);
- iii. Atribuição dos casos com resultado abaixo da mediana como menor concordância com a era digital (n = 144) e igual ou acima da mediana como maior concordância com a era digital (n = 181).

Em síntese, o modelo estrutural multigrupo de era digital,  $\Delta\chi^2 = 22,374$  ( $\Delta GL = 19$ ;  $p = NS$ ), não apresentou diferença significativa entre o modelo livre,  $\chi^2 = 717,079$  ( $GL = 338$ ), e o restrito,  $\chi^2 = 739,453$  ( $GL = 357$ ).

	$\chi^2$	GL	$p$
Modelo livre	717,079	338	
Modelo restrito	739,453	357	
Diferença	22,374	19	0,266

Tabela 38 - Análise de Moderação – Teste 1

Nesse caso, pode-se afirmar que os grupos de menor e de maior concordância com a era digital não são diferentes no nível do modelo. **Esse resultado indica que o construto de era digital não atua como moderador na relação entre mediadores e consequentes/saídas de um relacionamento estabelecido.**

A pesquisa busca, também, avaliar quais seriam as variações inseridas nas dimensões de saída de um relacionamento com a inserção de dimensões que procuram medir o contexto de banco digital. Para que esta análise se confirmasse, seria necessária a confirmação de uma moderação real aplicada pelos construtos moderadores da era digital definidos por **Era Digital - Expectativa de continuidade do relacionamento / Era Digital – Confiança / Era Digital - Boca-a-boca / Era Digital – Fidelidade / Era Digital – Desempenho e Era Digital – Cooperação**. No entanto, o resultado dos primeiros testes de análise de moderação indica que **o construto de era digital não atua como moderador na relação entre mediadores e consequentes/saídas de um relacionamento estabelecido**. Ou seja, sua aplicação no modelo de análise estatística não influencia nas saídas obtidas com o relacionamento estabelecido. Assim, a avaliação de quais seriam as variações inseridas não poderia ser realizada.

No entanto, a validação de variáveis de um contexto digital é peça importante para análise dos efeitos do relacionamento entre associado e cooperativa. Deste modo, buscando este objetivo, um novo teste de moderação foi realizado a partir da segregação do universo total de respondentes em dois grupos, conforme critério de agrupamento descrito abaixo para as respostas obtidas na questão **“Assinale quais dos seguintes aplicativos você conhece. (Nubank, Bússola do Investidor, Geru, Minuto Seguros, Magnetis, Concil, Conta Azul,**

**Broota, PagSeguro, MaxiPago**””. Os aplicativos foram levantados conforme (FINNOVATION, 2015).

	Qtd_Conhecem	% Sobre Total (401)
PagSeguro	352	88%
Nubank	227	57%
Conta Azul	105	26%
Bússola do Investidor	35	9%
Minuto Seguros	27	7%
MaxiPago	22	5%
Magnetis	10	2%
Geru	8	2%
Concil	6	1%
Broota	6	1%

Tabela 39 - Aplicativos Conhecidos do Universo Pesquisado

A tabela anterior demonstra a proporção de cada aplicativo assinalada como “Conheço” na resposta da pergunta mencionada anteriormente. Pode-se constatar que os aplicativos PagSeguro e NuBank são os mais conhecidos do universo total pesquisado. Assim, a divisão do universo total em dois grupos se deu da seguinte forma:

- I. Grupo 1 – **MENOR** Aderência ao Contexto Digital: 209 respondentes que assinalaram APENAS os aplicativos PAGSEGURO “OU” NUBANK, "um dos dois" ou "os dois juntos". Isto, pelo fato destes, figurarem como os dois aplicativos mais conhecidos do público pesquisado, deste modo, define-se que estes aplicativos são os mais populares e não diferenciariam um respondente no quesito “aderência ao contexto digital”;
- II. Grupo 2 – **MAIOR** Aderência ao Contexto Digital: Os outros 116 respondentes que assinalaram as demais alternativas. Este grupo é formado pelos respondentes que possuem um maior conhecimento dos aplicativos, visto que não conhecem apenas os aplicativos mais populares.

Essas opções foram dicotomizadas em diferentes níveis (menor aderência ao mundo digital vs. maior aderência ao mundo digital) para verificação de potencial moderação através de análise multigrupos em modelagem de equações estruturais no software AMOS. Em resumo, os casos que assinalaram PagSeguro e/ou Nubank foram considerados como de menor aderência ao mundo digital (n = 209) e os demais casos foram considerados como de maior aderência ao mundo digital (n = 116).

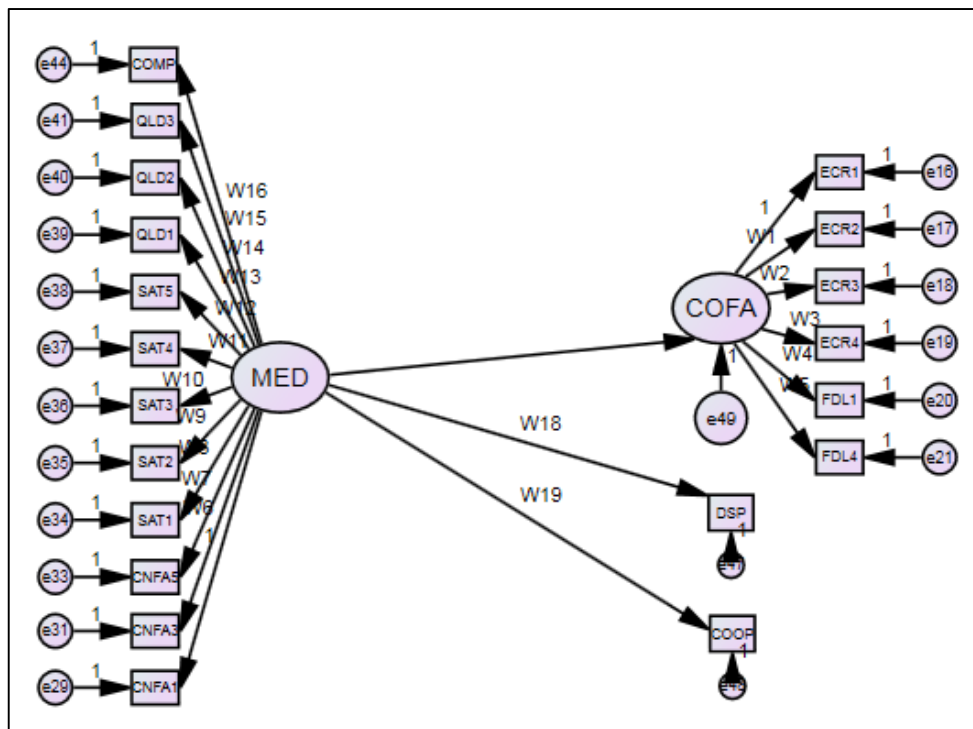
Em suma, o modelo multigrupo de aderência ao mundo digital,  $\Delta\chi^2 = 30,127$  ( $\Delta GL = 19$ ;  $p = 0,050$ ), apresentou diferença significativa entre o modelo livre,  $\chi^2 = 699,757$  ( $GL = 338$ ), e o restrito,  $\chi^2 = 729,884$  ( $GL = 357$ ). Assim, é possível inferir que os grupos (menor

aderência ao mundo digital vs. maior aderência ao mundo digital) **são diferentes no nível do modelo.**

	$\chi^2$	GL	P
Modelo livre	699,757	338	
Modelo restrito	729,884	357	
Diferença	30,127	19	0,050

**Tabela 40 - Análise de Moderação – Teste 2**

Com base nesse resultado, partiu-se para uma análise de caminhos, isto é, de qual relação, especificamente, mostra diferença. Para esse exame, foi liberado um caminho do modelo por vez. Em um primeiro momento, a relação entre mediadores e consequentes com foco no associado foi liberada, produzindo um  $\chi^2 = 728,788$  (GL = 356). Ao comparar esse resultado com o modelo restrito,  $\chi^2 = 729,884$  (GL = 357), encontrou-se uma diferença de  $\Delta\chi^2 = 1,096$  ( $\Delta$ GL = 1;  $p = 0,295$ ). Sendo assim, essa relação não exibiu uma diferença estatisticamente significativa.



**Figura 25 - Análise de Moderação – Teste 2 - Modelo com Relação Livre Entre MED e COFA**

Na sequência, a relação entre mediadores e consequente com foco na cooperativa foi liberada e, por sua vez, gerou um  $\chi^2 = 727,708$  (GL = 356). Esse número, quando comparado ao modelo restrito, indica que esse caminho também não varia entre os dois grupos estabelecidos (menor aderência ao mundo digital vs. maior aderência ao mundo digital) ( $\Delta\chi^2 = 2,176$ ;  $\Delta$ GL = 1;  $p = 0,140$ ).



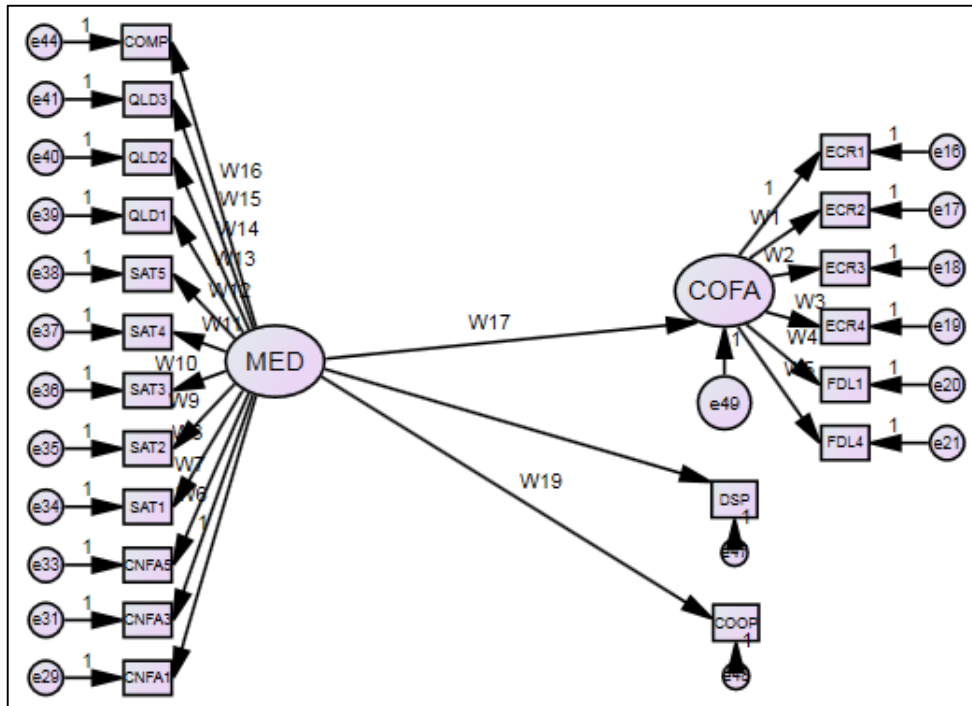


Figura 26 - Análise de Moderação – Teste 2 - Modelo com Relação Livre Entre MED e DSP

Finalmente, a relação entre mediadores e consequente com foco no associado e na cooperativa foi liberada. Nesse caso, constatou-se um  $\chi^2 = 721,677$  (GL = 356). A comparação desse achado com o modelo restrito originou uma diferença de  $\Delta\chi^2 = 8,207$  ( $\Delta$ GL = 1;  $p = 0,004$ ), que permite concluir que a aderência ao mundo digital modera o caminho de mediadores até consequente com foco no associado e na cooperativa.

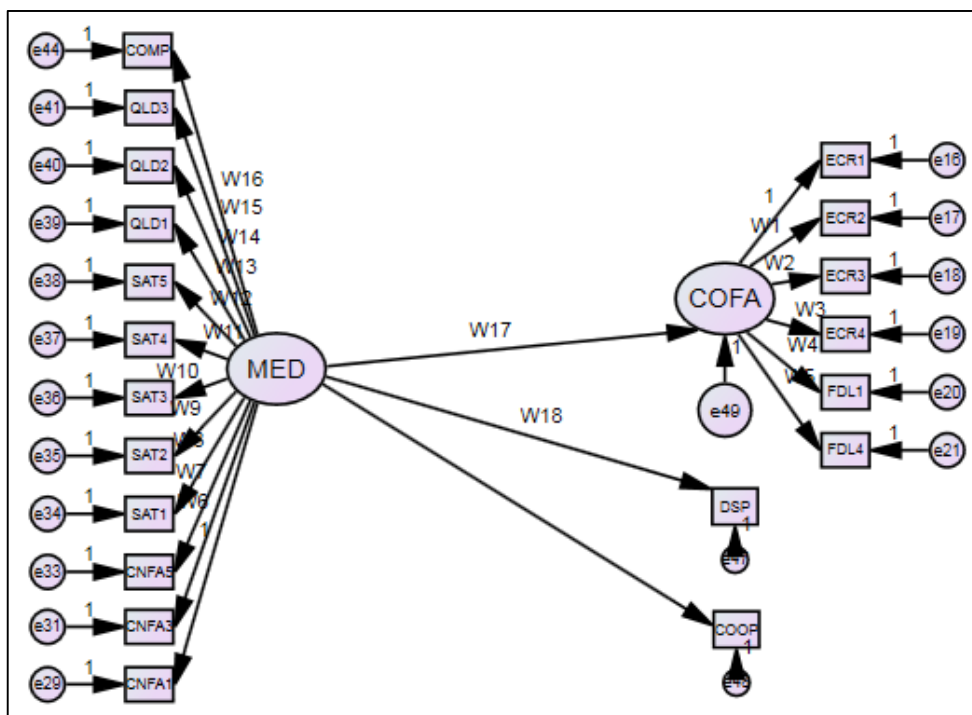


Figura 27 - Análise de Moderação – Teste 2 - Modelo com Relação Livre Entre MED e COOP

Seguindo a técnica de análise multigrupos em modelagem de equações estruturais no AMOS foi adotada. Em específico, nesse novo teste, **a moderação foi confirmada**. Ao seguir essa orientação, foi possível verificar que a relação que apresentou a moderação da aderência ao mundo digital foi entre **mediadores e consequente com foco no associado e na cooperativa (cooperação)**. Este achado nos permite inferir que, dentro do universo pesquisado, o contexto digital atua como efeito moderador e afeta a dimensão de **cooperação** a partir da introdução de novas tecnologias.

A partir do segundo teste de moderação aplicado, onde o universo total foi dividido em dois grupos classificados por possuírem MAIOR ou MENOR aderência ao contexto digital, foi possível confirmar impactos na saída de um relacionamento a partir dos moderadores da era digital. A variação da moderação foi encontrada apenas na relação entre dimensões mediadoras de satisfação, qualidade, comprometimento e confiança (MED) alterando a dimensão de saída Cooperação. Esta saída possui foco bilateral entre associado e cooperativa. Esta é mais uma forte evidência de que **as dimensões bilaterais são as dimensões cujos associados mais valorizam, também no contexto digital**. Há uma preocupação maior com a cooperação existente no relacionamento do associado para com a sua cooperativa. Enquanto isto, as dimensões de saída unilaterais que possuem foco exclusivo no associado “Expectativa de Continuidade no Relacionamento” e “Fidelidade” e também a dimensão de saída que possui foco exclusivo na cooperativa “Desempenho” não sofreram alterações pelos moderadores da era digital. Ou seja, os associados não entendem que o novo contexto digital possa alterar estas dimensões que possuem um viés unilateral.

Os autores Sambamurthy e Zmud (2000) defendem que, nesse cenário de negócios proporcionadas por este contexto digital, as oportunidades são exponenciais para quem sabe aproveitá-las. Os resultados aqui apresentados demonstram que o contexto digital apresenta influência positiva nas relações bilaterais consequentes de um relacionamento caracterizadas, materializadas na dimensão de “Cooperação”. Para que as empresas alcancem seus objetivos aproveitem as oportunidades exponenciais que se apresentam, é interessante que se detenham também a este achado da cooperação.

## 5 CONCLUSÃO

Após realização da etapa de análise, as conclusões obtidas com a realização da pesquisa são expostas neste capítulo.

Como objetivo geral, a pesquisa busca identificar quais são as dimensões de marketing de relacionamento mais valorizadas pelos associados de uma instituição financeira cooperativa, a fim de que esta informação possa ser levada em consideração quando da construção de sua visão para um mundo digital. Isto, pois o relacionamento é definido como um dos pilares estratégicos da instituição financeira e é amplo de interesse que este diferencial possa ser mantido em um cenário competitivo já estabelecido no contexto de digital banking.

Os achados, ao final da pesquisa, se concentram em aspectos que são ressaltados como fundamentais em um relacionamento de uma cooperativa de crédito com seus associados. Como descreveram Byrne & McCarthy (2014), **a proposta de valor relacional é o principal fator determinante para um relacionamento entre um associado e sua cooperativa de crédito**, ficando para um segundo plano, os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa. Eles observaram ainda que as cooperativas de créditos são instituições financeiras **baseadas em valores cooperativos reconhecidos internacionalmente como igualdade, democracia, equidade e autoajuda**. Este tipo de instituição é **destinado às pessoas que compartilham de um senso comum, um elo comum de interesse entre os seus associados**.

As dimensões do marketing antecedentes ao estabelecimento de um relacionamento que foram mais evidenciadas nos testes realizados nesta pesquisa demonstram a valorização de aquilo que é bilateral.

Para Jussila, Byrne & Tuominen (2012), uma visão utilitarista é determinada pela avaliação de fatores como custo, conveniência (por exemplo, localização, flexibilidade dos horários, ...) e experiência do com a utilização dos serviços e esta visão pode ser encontrada em determinado grupo de clientes/associados. Estes fatores **unilaterais não foram evidenciados como mais relevantes**. No entanto, **os testes demonstraram que fatores unilaterais do associado como a) Expectativa de benefícios e; b) Dependência, bem como fatores unilaterais da cooperativa como a) Disposição a investimentos e; b) Expertise, dão lugar aos fatores bilaterais, que compartilham de um senso comum, de um elo comum entre associado e cooperativa**, tais como a) Comunicação; b) Similaridade; c) Duração; d) Frequência de interação e; e) Conflito. Os resultados aqui encontrados foram contraditórios às afirmações que Jussila, Byrne & Tuominen (2012) discorrem sobre determinado grupo de clientes/associados

e, assim, contribuem para um enriquecimento da literatura ao oferecer evidências contrárias aos autores.

Para Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006) algumas dimensões são **predecessoras** para a construção e manutenção de um relacionamento - **relacionamento este baseado** em compromisso, confiança, satisfação e qualidade – bem como outras dimensões são **desdobramentos** atingidos após o estabelecimento deste relacionamento. Os resultados demonstraram que a mediação entre aspectos antecedentes comuns/bilaterais é efetiva, através das dimensões de qualidade, satisfação, comprometimento e confiança, designando diferentes saídas para o associado, para a cooperativa e para ambos.

Relembrando, para Skinner (2014), o contexto digital traz para as instituições financeiras a necessidade de reconstrução de seu relacionamento com clientes e dos métodos de entrega do valor que os clientes necessitam. Também destaca que as pessoas que nasceram na era digital vivem suas vidas on-line, através de dispositivos móveis e outros canais digitais que se integram ao seu mundo. Assim, o relacionamento que costumava ser através de um contato humano, de um cliente para um canal, individual, passou a se tornar virtual/remoto através de um cliente para muitos canais. Segundo King (2014), a experiência de relacionamento na era digital se mostra mais efetiva com canais digitais quando comparada com agências físicas. Essa experiência do cliente no seu relacionamento com a instituição passa a ter um peso mais relevante.

A pesquisa pôde constatar **a efetividade da moderação do contexto digital**, alterando a dimensão de saída bilateral de **foco concomitante no associado e na cooperativa (cooperação)**. A cooperação é confirmada como uma dimensão que pode ser afetada, mediante a introdução de novas tecnologias e novos canais digitais de relacionamento. Em contrapartida, as saídas unilaterais com foco exclusivo no associado (expectativa de continuidade de relacionamento, fidelidade) e foco exclusivo na cooperativa (desempenho) **não sofreram alterações** por conta da moderação de novas tecnologias e novos canais de relacionamento.

As conclusões apresentadas por esta pesquisa, de certo modo, contradizem os estudos de McCarthy, Briscoe e Ward (2000) quando os autores mencionam que os associados podem assumir que cooperativas de crédito são apenas mais uma opção do setor de serviços financeiros e podem se enxergar somente como clientes, ao invés de se enxergarem como donos de sua cooperativa de crédito. O presente estudo pôde evidenciar que há uma clara importância dada pelos associados ao relacionamento existente entre eles e suas cooperativas, destacando características bilaterais que fazem com que eles não considerem sua instituição financeira apenas uma prestadora de serviços.

Para Power, O'Connor, McCarthy & Ward (2014) um correto entendimento do relacionamento entre os associados e suas respectivas cooperativas de crédito é de fundamental **importância para a compreensão da vantagem competitiva de cooperativas de crédito, bem como ele pode ser mantido e desenvolvido**. Os autores descrevem que o relacionamento do associado com sua cooperativa de crédito é a principal fonte de vantagem competitiva deste tipo de instituição. Assim, uma compreensão das relações dos associados com suas cooperativas é de fundamental importância para a compreensão do diferencial competitivo das cooperativas de crédito, bem como ele pode ser mantido e desenvolvido.

Para Jussila, Byrne & Tuominen (2012), a relação concomitante de usuário dos produtos e serviços e de proprietário é o que traz mais resistência ao relacionamento de associados para com suas cooperativas de crédito. A presente pesquisa pode, através da continuidade de suas análises, contribuir para a visão trazida pelos autores.

A presente pesquisa teve por objetivo esta entrega: o objetivo de compreender um pouco mais sobre esse relacionamento existente entre associado e cooperativa de crédito a fim de que o diferencial competitivo possa ser mantido, também, neste contexto digital em que vivemos. Os estudos acadêmicos sobre cooperação têm procurado compreender o compromisso dos associados para com suas cooperativas nas dimensões afetiva e utilitaristas. O estudo aqui apresentado demonstra e confirma a sensibilidade desta dimensão de cooperação quando da inserção de um contexto digital como moderador de um relacionamento. Não só para a companhia objeto de análise neste estudo, mas para instituições cooperativas que buscam identificar os fatores críticos de sucesso para manutenção de seus diferenciais competitivos atrelados ao relacionamento com seus associados em um contexto digital, a análise mais profunda de como são colocadas em prática as atitudes que demonstram cooperação entre suas empresas e seus associados é um caminho indicado e com embasamento nos resultados aqui demonstrados.

### **5.1 Limitações do Estudo**

O trabalho objetivou avaliar as dimensões de marketing de relacionamento observadas pelos associados de uma instituição financeira cooperativa como as mais relevantes, bem como o caminho da relação destas dimensões, tendo como base o modelo de Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006).

O universo de pesquisa foi limitado ao alcance dos meios de coleta utilizados (páginas de relacionamento e e-mails a partir de indicações de associados). Ou seja, o universo poderia ser maior a partir de um *mailing*, porém, em decorrência de questões de sigilo bancário este mecanismo de coleta não pôde ser utilizado.

Outro fator, a percepção do nível de entendimento dos respondentes em relação ao contexto digital ficou limitada à classificação realizada com base no nível de conhecimento de 10 aplicativos mencionados na pesquisa.

## **5.2 Sugestões de Novos Estudos**

A possibilidade de um estudo semelhante aplicado à uma instituição financeira tradicional pode ser de importante valor a fim de podermos comparar os comportamentos entre cooperativas de crédito e bancos tradicionais sob à ótica do marketing de relacionamento e suas dimensões.

Uma segunda sugestão refere-se ao viés da pesquisa, que abordou o relacionamento entre cooperativa e associado, através do olhar do associado. As dimensões de marketing de relacionamento aqui estudadas poderão, em estudos futuros, serem avaliadas através da ótica da cooperativa de crédito.

Como sugestão para futuros estudos, também, a oportunidade de utilização de dados objetivos, como o histórico do uso de canais digitais pelos associados das instituições, a fim de se efetuar uma comparação das percepções com este histórico de uso de canais digitais.

Por fim, outro fator constatado ao longo deste estudo, foi o de que a instituição financeira objeto do estudo vem desenvolvendo um projeto de experimentação de banco digital. Quando da conclusão deste projeto, fica a sugestão de aplicação da pesquisa para os associados que farão parte deste novo modelo de atuação da empresa.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. **A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships.** Journal of Marketing, v. 54, p. 42-58, Jan.1990.

BAGOZZI, R. P.; Yi, Y.; PHILLIPS, L. W. **Assessing Construct Validity in Organizational Research.** Administrative Science Quarterly, 36(3), 421-458. 1991.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. **The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations.** Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182. 1986.

BLAND, J. M.; ALTMAN, D. G.. **Statistics notes: Cronbach's alpha.** British Medical Journal, v.314, n.7080, p. 572, 1997

BRASIL, Vinícius Sittoni. **Análise das Variáveis Antecedentes e das Consequências do Uso de Diferentes Sistemas de Entrega de Serviços (SES).** Porto Alegre: UFRGS, 2005. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming.** 2. Ed. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2010.

BYRNE, N., MCCARTHY, O. **An exploratory analysis of credit union organizational identity.** A paper presented to the 15th International Co-operatives Forum, Competitive Advantage of Co-operative Networks, 7th-9th September 2004, Muenster.

BYRNE, Noreen. MCCARTHY, Olive. **Value proposition preferences of credit union members and patronage activity.** International Journal of Bank Marketing, Vol. 32 Iss 6 pp. 567 – 589. 2014.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014**. 2014. Disponível em <<https://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Bancaria%202014.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2016.

FINNOVATION. **Mapa das Fintechs no Brasil**. 2015. Disponível em <<http://finnovation.com.br/mapa-das-startups-de-fintech-no-brasil/>>. Acesso em: 20 de maio de 2016.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. **Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error**. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50. 1981.

FORRESTER RESEARCH. Cambridge, 2012. Disponível em: <[http://blogs.forrester.com/benjamin\\_ensor/12-02-29-learning\\_from\\_digital\\_innovation\\_at\\_commonwealth\\_bank\\_of\\_australia](http://blogs.forrester.com/benjamin_ensor/12-02-29-learning_from_digital_innovation_at_commonwealth_bank_of_australia)>. Acesso em: 13 de março de 2016.

FREITAS, H. M. R. et al. **O Método de Pesquisa Survey**. Revista de Administração - RAUSP, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, jul./set. 2000.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. **Logistics Research Methods: Employing Structural Equation Modeling to Test for Construct Validity**. Journal of Business Logistics, 20(1), 33-57. 1999.

GUIMARÃES, P.R.B. **Métodos quantitativos estatísticos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing: rethinking marketing management - from 4Ps to 30Rs**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

HAIR, J. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.



JORNAL VALOR ECONOMICO. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/4501184/original-aposta-em-banco-pelo-celular-para-crescer-no-varejo>>. Acesso em: 4 de abril de 2016.

JUSSILA, Iiro. BYRNE, Noreen. TUOMINEN, Heidi. **Affective Commitment in Co-operative Organizations: What Makes Members Want to Stay?** International Business Research; Vol. 5, No. 10; Canadian Center of Science and Education. 2012.

KING, Brett. **Breaking Banks: The Innovators, Rogues, and Strategists Rebooting Banking.** Singapore: John Wiley & Sons, 2014.

KLING, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling.** 3. Ed. New York: The Guilford Press, 2011.

MACADAR, Beky Moron de. **A efetividade de construtos de marketing de relacionamento nas interações dos atores envolvidos no arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves – RS.** Porto Alegre: UFRGS, 2006. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

MATOS, C. A.; HENRIQUE, J. L.; ROSA, F. **Os Efeitos Direto, Mediador e Moderador do Custo de Mudança na Satisfação e Lealdade do Consumidor.** In: EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro.

MCCARTHY, O., BRISCOE, R., & WARD, M. **Redesigning the credit union for the new millennium.** In *The world of co-operative enterprise.* (pp. 117–130). Oxford: Plunkett Foundation, 2000.

MORGAN, Robert M. HUNT, Shelby D. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.** Journal of Marketing, 58 (July), 20-38. 1994.

PALMATIER, Robert W. DANT, Rajiv P. GREWAL, Dhruv. EVANS, Kenneth R. **Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis.** Journal of Marketing. American Marketing Association, 2006.

PESAVENTO, Fábio. **A Trajetória do Sicredi**. Porto Alegre: Sicredi, 2010.

PORTAL OLHAR DIGITAL. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://olhardigital.uol.com.br/pro/noticia/nubank-o-que-e-e-como-funciona-o-cartao-de-credito-sem-tarifa/54243>>. Acesso em: 6 de abril de 2016.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POWER, Carol. O'CONNOR, Ray. MCCARTHY, Olive. WARD, Michael. **Merging into the mainstream? An empirically based discussion of the potential erosion of competitive advantage in a restructured Irish credit union movement**. Journal of Co-operative Organization and Management. pp. 55 – 64. 2014.

REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Dinheiro/noticia/2016/01/o-fenomeno-fintech-nova-leva-de-startups-que-invadiram-o-sistema-financeiro.html>>. Acesso em: 5 de abril de 2016.

REVISTA VEJA. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/mercados/servicos-financeiros/no-itau-unibanco-menos-tijolo-mais-algoritmo/>>. Acesso em 06 de abril de 2016.

SAMPIERI, Roberto H., COLLADO, Carlos H., LUCIO, Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Glauber E. O. **Cálculo amostral**. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 04 de junho de 2016.

SKINNER, Chris. Digital Bank: **Strategies to Launch or Become a Digital Bank**. Singapore: Marschall Cavendish Business, 2014.

V. SAMBAMURTHY, ROBERT W. ZMUD. **Research Commentary: The Organizing Logic for an Enterprise's IT Activities in the Digital Era—A Prognosis of Practice and a Call for Research**. Information Systems Research 11(2):105-114, 2000.

ZINKHAN, George M. **Relationship Marketing: Theory and Implementation**. Athens: University of Georgia, 2001.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

<i>Momento</i>	<i>Foco</i>	<i>Dimensão</i>	<i>Questão</i>
Antecedentes ao estabelecimento de um relacionamento	Foco no associado	a) Expectativa de benefícios  b) Dependência	1) Tenho expectativas de benefícios ao me associar à minha cooperativa de crédito. (EBS1)
			2) Os colaboradores da minha cooperativa de crédito me reconhecem, sabem quem eu sou. (EBS2)
	3) Eu gosto da forma como me relaciono socialmente com minha cooperativa de crédito. (EBS3)		
	4) Busco desenvolver uma relação de amizade com minha cooperativa de crédito. (EBS4)		
	5) Conheço os colaboradores da minha cooperativa de crédito. (EBS5)		
	6) Os colaboradores de minha cooperativa de crédito me chamam pelo meu nome. (EBS6)		
	7) Sou atendido mais rapidamente em minha cooperativa do que se clientes de um banco tradicional. (EBTE1)		
	8) Consigo melhores preços e tarifas em minha cooperativa do que em bancos tradicionais. (EBTE2)		
	9) E minha cooperativa de crédito, possuo prioridade de atendimento. (EBTE3)		
	10) Minha cooperativa de crédito oferece produtos e serviços que outras instituições não oferecem. (EBTE4)		
11) Posso mais descontos e atendimento especial em minha cooperativa de crédito do que em outras instituições financeiras. (EBTE5)			
Foco na cooperativa	c) Disposição a investimentos	12) Não tenho muitas alternativas e preciso da minha cooperativa de crédito. (DEP)	
	d) Expertise	13) Costumo notar que minha cooperativa de crédito tem uma clara disposição para investimentos na minha região. (DAI)	
Foco no associado e na cooperativa	e) Comunicação	14) Eu percebo que minha cooperativa de crédito possui domínio em assuntos financeiros. (EXP)	
	f) Similaridade	15) Percebo que possuo um bom fluxo de comunicação com minha cooperativa de crédito. (COM)	
	g) Duração	16) Entendo que minha cooperativa de crédito possui valores semelhantes aos meus. (SIM1)	
	h) Frequência de interação	17) Minha cooperativa de crédito possui um modo de trabalho que faz sentido no meu ponto de vista. (SIM2)	
	i) Conflito	18) Tenho expectativa de manter um relacionamento de longo prazo com minha cooperativa de crédito. (DUR)	
	j) Comprometimento	19) Me relaciono com minha cooperativa de crédito no mínimo uma vez por semana. (FDI)	
Mediadores para manutenção de um relacionamento já estabelecido.	Relacionamento entre associado e cooperativa	k) Confiança	20) Caso eu possua algum eventual conflito com minha cooperativa de crédito ele será resolvido rapidamente. (CONT)
		21) Entendo que minha cooperativa de crédito está comprometida em atender minhas necessidades. (COMP)	
		22) Tenho confiança que minha cooperativa de crédito me atenderá, através de seus produtos e serviços, por um longo tempo. (CNFA1)	
		23) Eu tenho confiança que minha cooperativa de crédito não tentará me enganar. (CNFA2)	
		24) Acredito que minha cooperativa de crédito sempre me oferecerá as melhores taxas de crédito possíveis. (CNFA3)	
25) Eu acredito que minha cooperativa de crédito cuida do meu dinheiro da melhor forma. (CNFA4)			
26) Confio que minha cooperativa de crédito cumpre o que promete. (CNFA5)			

		l) Satisfação	27) Minha cooperativa de crédito me atende de forma satisfatória, em relação aos produtos e serviços que preciso. (SAT1) 28) Estou satisfeito com os custos da minha cooperativa. (SAT2) 29) Minha cooperativa de crédito atende todas minhas expectativas melhor do que outras instituições financeiras. (SAT3) 30) Estou satisfeito com o atendimento que recebi dos funcionários da cooperativa quando precisei. (SAT4) 31) Estou satisfeito com a cobertura da rede de atendimento da minha cooperativa de crédito. (SAT5)
		m) Qualidade	32) A minha cooperativa oferta produtos e serviços de qualidade consistente. (QLD1) 33) Minha cooperativa de crédito me oferece produtos e serviços seguros. (QLD2) 34) Minha cooperativa de crédito oferece produtos e serviços customizados de acordo com a necessidade de cada cliente. (QLD3) 35) Minha cooperativa está sempre pronta para resolver os problemas que surgem. (QLD4) 36) Os funcionários da minha cooperativa demonstram cortesia e disponibilidade para me ajudar. (QLD5)
Saídas obtidas a partir das trocas originadas de um relacionamento estabelecido.	Foco no associado	n) Expectativa de continuidade do relacionamento	37) Minha cooperativa de crédito me mantém informado sobre seus novos produtos e serviços. (ECR1) 38) Estou disposto a utilizar outros produtos ou serviços da minha cooperativa de crédito. (ECR2) 39) Minha cooperativa demonstra preocupação e atitude em manter um relacionamento com seus associados por um longo prazo. (ECR3) 40) Minha cooperativa de crédito me fornece corretamente as informações que necessito. (ECR4)
		o) Boca-a-boca	46) Incentivo amigos e parentes a se tornarem associados de minha cooperativa de crédito. (BAB)
		p) Fidelidade	41) Frequentemente minha cooperativa de crédito oportuniza promoções para fidelizar e gerar mais valor para seus associados. (FDL1) 42) Entendo que programas de fidelidade estimulam os associados a adquirir novos produtos e serviços. (FDL2) 43) Minha cooperativa sempre procura me desejar felicidade em datas importantes para mim (como meu aniversário, por exemplo). (FDL3) 44) Utilizo minha cooperativa de crédito para todos os produtos e serviços financeiros que tenho necessidade. (FDL4) 45) Pretendo continuar usando os produtos e serviços de minha cooperativa por um longo tempo. (FDL5)
	Foco na cooperativa	q) Desempenho	47) Minha cooperativa de crédito tem um bom desempenho frente às minhas necessidades. (DSP)
	Foco no associado e na cooperativa	r) Cooperação	48) Percebo que existe um bom nível de cooperação entre mim e minha cooperativa de crédito. (COOP)
Moderador que, ao ser inserido no contexto de um relacionamento já estabelecido, pode vir a influenciar	Era Digital	s) Era Digital - Expectativa de continuidade do relacionamento	49) Entendo que para continuar utilizando os produtos e serviços financeiros de minha cooperativa de crédito, ela precisa inovar criando novos canais digitais/virtuais de atendimento (como gerente virtual, atendimento por WhatsApp, novos produtos no mobile banking). (ED_ECR)
		t) Era Digital - Confiança	50) Eu acredito que o internet banking e mobile banking da minha cooperativa satisfazem minhas necessidades e desejos. (ED_CNFA)
		u) Era Digital - Boca-a-boca	51) A inserção de novos canais digitais/virtuais faria com que eu recomendasse ainda mais minha cooperativa de crédito para meus amigos e familiares. (ED_BAB)

as saídas deste relacionamento.	v) Era Digital - Fidelidade	52) A inserção de novos canais digitais/virtuais faria com que eu centralizasse ainda mais as minhas operações financeiras na minha cooperativa de crédito. (ED_FDL)
	w) Era Digital - Desempenho	53) Entendo que com a criação de novos canais digitais, minha cooperativa de crédito teria um melhor desempenho. (ED_DSP)
	w) Era Digital - Cooperação	54) Com novos canais digitais, o nível de cooperação entre mim e minha cooperativa de crédito aumentará. (ED_COOP)
Nível de relação com a tecnologia		55) Qual instituição financeira você entende ser uma referência neste novo mundo digital? (Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Citibank, Santander, Banco Original, Banco Neon, Bancoob, Unicred, Sicredi, Banrisul, Outro). 56) Assinale quais dos seguintes aplicativos você conhece. (Nubank, Bússola do Investidor, Geru, Minuto Seguros, Magnetis, Concil, Conta Azul, Broota, PagSeguro, MaxiPago).
Dados de Qualificação		57) Por favor, informe o número de sua cooperativa. 58) Há quanto tempo você é associado de sua cooperativa de crédito? 59) Qual sua idade? 60) Sexo? 61) Qual seu grau de instrução? 62) Qual seu estado? 63) Qual sua cidade? 64) Caso você queira receber maiores informações a respeito desta pesquisa, por favor informe seu e-mail.

## APÊNDICE B – MISSING VALUES E OUTLIERS – CASOS

### EXCLUÍDOS

Dos 401 casos respondentes, após aplicados os critérios de “*missing values*”, 24 casos foram excluídos, reduzindo a amostra de para 377 casos. Os casos excluídos foram: EBS1 (2 casos, 4 e 26), EBS2 (2 casos, 4 e 24), SIM2 (1 caso, 5), CNFA3 (1 caso, 5), CNFA5 (1 caso, 5), SAT4 (1 caso, 5), SAT5 (1 caso, 5), QLD3 (1 caso, 5), QLD5 (1 caso, 175), ECR1 (2 casos, 385 e 81), ECR2 (2 casos, 385 e 81), ECR3 (2 casos, 68 e 304), FDL1 (4 casos, 68, 81, 284 e 107), FDL2 (1 caso, 68), FDL4 (1 caso, 346), FDL5 (2 casos, 81 e 138), BAB (1 caso, 385), DSP (1 caso, 385), COOP (3 casos, 385, 72 e 240), ED\_ECR (3 casos, 385, 14 e 212), ED\_CNFA (6 casos, 385, 240, 36, 24, 146 e 298), ED\_BAB (2 casos, 212 e 5), ED\_FDL (3 casos, 5, 80 e 263), ED\_DSP (3 casos, 385, 380 e 154), ED\_COOP (1 caso, 212).

Após primeira análise de *outliers*, excluem-se da amostra coletada outros 18 casos, chegando ao universo de 359 respondentes. Casos excluídos: EBS1 (2 casos, 238 e 341), DUR (1 caso, 273), CNFA1 (1 caso, 273), CNFA2 (3 casos, 386, 110 e 301), QLD1 (1 caso, 301), QLD5 (1 caso, 301), ECR2 (2 casos, 182 e 219), FDL2 (1 caso, 27), FDL5 (4 casos, 121, 144, 273 e 301), ED\_ECR (7 casos, 176, 197, 201, 273, 290, 341 e 355), ED\_DSP (3 casos, 39, 179 e 197). Segunda análise de *outliers*, Mahalanobis, 34 casos excluídos: 6, 22, 23, 26, 36, 50, 53, 54, 74, 85, 125, 132, 133, 136, 145, 159, 166, 167, 168, 175, 181, 188, 192, 195, 198, 200, 243, 244, 274, 300, 304, 319, 336 e 349. Universo final para análises: 325 casos.

## APÊNDICE C – NORMALIDADE

Detalhamento da análise de normalidade.

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
EBS1	325	-1,089	,135	,980	,270
EBS2	325	-1,114	,135	1,357	,270
EBS3	325	-,722	,135	,350	,270
EBS4	325	-1,050	,135	1,044	,270
EBS5	325	-,874	,135	,373	,270
EBS6	325	-1,174	,135	,975	,270
EBTE1	325	-,829	,135	,051	,270
EBTE2	325	-,826	,135	,429	,270
EBTE3	325	-,351	,135	-,148	,270
EBTE4	325	,139	,135	-,507	,270
EBTE5	325	-,594	,135	,078	,270
DEP	325	,332	,135	-,848	,270
DAI	325	-,790	,135	-,287	,270
EXP	325	-,610	,135	-,036	,270
COM	325	-,661	,135	,120	,270
SIM1	325	-,615	,135	-,060	,270
SIM2	325	-,843	,135	,268	,270
DUR	325	-1,277	,135	1,388	,270
FDI	325	-,835	,135	-,220	,270
CONT	325	-,473	,135	-,049	,270
COMP	325	-,679	,135	,376	,270
CNFA1	325	-,782	,135	,723	,270
CNFA2	325	-1,079	,135	,513	,270
CNFA3	325	-,635	,135	-,345	,270
CNFA4	325	-,911	,135	,677	,270
CNFA5	325	-,834	,135	,341	,270
SAT1	325	-,992	,135	,890	,270
SAT2	325	-,833	,135	,253	,270
SAT3	325	-,536	,135	-,475	,270
SAT4	325	-1,086	,135	2,121	,270
SAT5	325	-,860	,135	,005	,270
QLD1	325	-,690	,135	,631	,270
QLD2	325	-,856	,135	,706	,270
QLD3	325	-,460	,135	-,478	,270
QLD4	325	-,584	,135	,070	,270
QLD5	325	-,764	,135	,034	,270
ECR1	325	-,535	,135	-,408	,270
ECR2	325	-,549	,135	-,305	,270
ECR3	325	-1,082	,135	,745	,270
ECR4	325	-,700	,135	,578	,270
FDL1	325	-,523	,135	-,658	,270
FDL2	325	-,954	,135	,732	,270
FDL3	325	-,462	,135	-,774	,270
FDL4	325	-1,071	,135	,353	,270
FDL5	325	-1,058	,135	1,023	,270
BAB	325	-1,251	,135	1,273	,270
DSP	325	-,914	,135	,974	,270
COOP	325	-,631	,135	,030	,270
ED_ECR	325	-1,698	,135	2,586	,270
ED_CNFA	325	-,794	,135	,021	,270

ED_BAB	325	-1,563	,135	2,452	,270
ED_FDL	325	-1,181	,135	,763	,270
ED_DSP	325	-1,158	,135	,688	,270
ED_COOP	325	-1,216	,135	1,485	,270
Valid N (listwise)	325				



## APÊNDICE D – CONFIABILIDADE

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item-Item – Antecedentes Foco no Associado:

	EBS1	EBS2	EBS3	EBS4	EBS5	EBS6	EBTE1	EBTE2	EBTE3	EBTE4	EBTE5	DEP
EBS1	1,000											
EBS2	,161	1,000										
EBS3	,295	,591	1,000									
EBS4	,249	,495	,625	1,000								
EBS5	,143	,576	,493	,488	1,000							
EBS6	,165	,614	,525	,527	,609	1,000						
EBTE1	,211	,411	,385	,374	,401	,387	1,000					
EBTE2	,105	,387	,427	,231	,347	,359	,506	1,000				
EBTE3	,105	,323	,322	,277	,308	,368	,428	,353	1,000			
EBTE4	,109	,302	,282	,258	,235	,248	,289	,352	,428	1,000		
EBTE5	,113	,307	,381	,209	,287	,324	,436	,589	,524	,448	1,000	
DEP	-,001	,059	,112	,065	,122	,040	,106	,109	,221	,321	,183	1,000

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item-Total Corrigido - CITC - Antecedentes Foco Associado:

	Scale Mean if Item Deleted		Scale Variance if Item Deleted		Corrected Item-Total Correlation		Squared Multiple Correlation		Cronbach's Alpha if Item Deleted	
	Teste 1	Teste 2	Teste 1	Teste 2	Teste 1	Teste 2	Teste 1	Teste 2	Teste 1	Teste 2
EBS1	41,08	NA	44,858	NA	,226	NA	,112	NA	,847	NA
EBS2	41,36	34,48	40,065	33,534	,617	,645	,527	,525	,824	,847
EBS3	41,43	34,55	40,074	33,767	,647	,650	,564	,547	,822	,847
EBS4	41,38	34,49	40,562	34,152	,540	,548	,493	,490	,829	,854
EBS5	41,44	34,55	40,297	33,871	,585	,598	,474	,469	,826	,850
EBS6	41,42	34,54	38,967	32,447	,601	,632	,527	,524	,823	,847
EBTE1	41,46	34,57	39,477	33,147	,582	,590	,403	,394	,825	,850
EBTE2	41,62	34,73	39,447	33,005	,565	,583	,470	,468	,826	,851
EBTE3	42,29	35,41	38,942	32,797	,557	,550	,388	,382	,827	,854
EBTE4	42,63	35,74	38,777	32,981	,497	,461	,330	,283	,833	,864
EBTE5	41,95	35,06	38,784	32,552	,581	,584	,497	,497	,825	,851
DEP	43,17	NA	42,781	NA	,203	NA	,131	NA	,858	NA

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item-Total Corrigido - CITC - Antecedentes Foco Associado e Cooperativa:

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COM	20,94	9,503	,635	,434	,827
SIM1	20,71	9,760	,696	,579	,817
SIM2	20,80	9,196	,695	,558	,815
DUR	20,39	10,493	,633	,420	,831
FDI	20,93	8,588	,621	,430	,837
CONT	21,04	9,757	,605	,368	,832

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item a Item - Consequentes Foco Associado:

	ECR1	ECR2	ECR3	ECR4	FDL1	FDL2	FDL3	FDL4	FDL5	BAB
ECR1	1,000									
ECR2	,462	1,000								
ECR3	,586	,560	1,000							
ECR4	,512	,474	,577	1,000						
FDL1	,654	,455	,628	,519	1,000					
FDL2	,299	,436	,325	,389	,395	1,000				
FDL3	,363	,207	,238	,313	,296	,247	1,000			
FDL4	,429	,470	,451	,443	,445	,303	,254	1,000		
FDL5	,389	,550	,484	,411	,409	,342	,190	,652	1,000	
BAB	,397	,488	,510	,435	,441	,353	,268	,506	,676	1,000

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item-Total Corrigido - CITC - Consequentes Foco Associado

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ECR1	37,23	28,278	,665	,525	,845
ECR2	36,51	31,856	,637	,473	,852
ECR3	36,57	30,098	,693	,566	,845
ECR4	36,68	31,189	,651	,448	,850
FDL1	37,14	27,941	,684	,554	,844
FDL2	36,61	32,152	,473	,278	,861
FDL3	37,33	30,328	,371	,184	,879
FDL4	36,86	28,595	,610	,487	,851
FDL5	36,38	31,891	,640	,614	,852
BAB	36,46	30,984	,632	,524	,850

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item a Item - Moderador Era Digital:

	ED_ECR	ED_CNFA	ED_BAB	ED_FDL	ED_DSP	ED_COOP
ED_ECR	1,000					
ED_CNFA	-,117	1,000				
ED_BAB	,587	-,007	1,000			
ED_FDL	,481	-,006	,716	1,000		
ED_DSP	,495	-,061	,641	,631	1,000	
ED_COOP	,486	-,010	,668	,708	,657	1,000

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item-Total Corrigido - CITC - Moderador Era Digital:

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ED_ECR	21,28	9,522	,521	,384	,738
ED_CNFA	21,93	11,637	-,044	,023	,883
ED_BAB	21,36	8,330	,755	,634	,679
ED_FDL	21,62	7,472	,728	,621	,673
ED_DSP	21,37	8,962	,671	,531	,705
ED_COOP	21,62	7,836	,722	,599	,678

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item a Item - Mediador Confiança:

	CNFA1	CNFA2	CNFA3	CNFA4	CNFA5
CNFA1	1,000				
CNFA2	,443	1,000			
CNFA3	,445	,530	1,000		
CNFA4	,536	,527	,682	1,000	
CNFA5	,472	,532	,525	,672	1,000

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item-Total Corrigido - CITC - Mediador Confiança:

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CNFA1	17,11	6,327	,571	,336	,842
CNFA2	16,92	6,324	,623	,394	,831
CNFA3	17,44	5,099	,682	,509	,819
CNFA4	17,21	5,240	,778	,626	,787
CNFA5	17,18	5,666	,684	,504	,814

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item a Item - Mediador Satisfação:

	SAT1	SAT2	SAT3	SAT4	SAT5
SAT1	1,000				
SAT2	,608	1,000			
SAT3	,582	,659	1,000		
SAT4	,484	,438	,441	1,000	
SAT5	,480	,437	,497	,387	1,000

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item-Total Corrigido - CITC - Mediador Satisfação:

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SAT1	16,21	7,917	,691	,484	,782
SAT2	16,51	7,096	,688	,519	,781
SAT3	16,48	7,306	,709	,523	,774
SAT4	16,07	9,041	,537	,296	,823
SAT5	16,39	7,783	,557	,319	,821

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item a Item- Mediador Qualidade:

	QLD1	QLD2	QLD3	QLD4	QLD5
QLD1	1,000				
QLD2	,718	1,000			
QLD3	,479	,529	1,000		
QLD4	,522	,533	,528	1,000	
QLD5	,451	,441	,343	,614	1,000

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item-Total Corrigido - CITC - Mediador Qualidade:

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QLD1	16,84	5,409	,679	,553	,788
QLD2	16,70	5,429	,706	,575	,782
QLD3	17,22	4,849	,583	,372	,827
QLD4	16,94	5,151	,693	,522	,782
QLD5	16,61	5,998	,561	,404	,820

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item a Item - Mediadores Agrupados:

Inter-Item Correlation Matrix																
	COMP	CNFA1	CNFA2	CNFA3	CNFA4	CNFA5	SAT1	SAT2	SAT3	SAT4	SAT5	QLD1	QLD2	QLD3	QLD4	QLD5
COMP	1,000	,513	,482	,482	,541	,514	,535	,559	,532	,496	,435	,512	,528	,444	,602	,489
CNFA1	,513	1,000	,443	,445	,536	,472	,541	,463	,476	,387	,446	,569	,545	,433	,510	,438
CNFA2	,482	,443	1,000	,530	,527	,532	,415	,424	,404	,294	,348	,404	,472	,338	,439	,404
CNFA3	,482	,445	,530	1,000	,682	,525	,483	,497	,505	,312	,360	,489	,510	,394	,473	,379
CNFA4	,541	,536	,527	,682	1,000	,672	,509	,562	,550	,347	,424	,474	,522	,468	,545	,359
CNFA5	,514	,472	,532	,525	,672	1,000	,505	,541	,506	,417	,390	,472	,532	,481	,622	,475
SAT1	,535	,541	,415	,483	,509	,505	1,000	,608	,582	,484	,480	,625	,557	,466	,549	,469
SAT2	,559	,463	,424	,497	,562	,541	,608	1,000	,659	,438	,437	,533	,535	,421	,533	,411
SAT3	,532	,476	,404	,505	,550	,506	,582	,659	1,000	,441	,497	,571	,527	,494	,503	,392
SAT4	,496	,387	,294	,312	,347	,417	,484	,438	,441	1,000	,387	,434	,451	,365	,577	,587
SAT5	,435	,446	,348	,360	,424	,390	,480	,437	,497	,387	1,000	,572	,477	,450	,436	,395
QLD1	,512	,569	,404	,489	,474	,472	,625	,533	,571	,434	,572	1,000	,718	,479	,522	,451
QLD2	,528	,545	,472	,510	,522	,532	,557	,535	,527	,451	,477	,718	1,000	,529	,533	,441
QLD3	,444	,433	,338	,394	,468	,481	,466	,421	,494	,365	,450	,479	,529	1,000	,528	,343
QLD4	,602	,510	,439	,473	,545	,622	,549	,533	,503	,577	,436	,522	,533	,528	1,000	,614
QLD5	,489	,438	,404	,379	,359	,475	,469	,411	,392	,587	,395	,451	,441	,343	,614	1,000

Detalhamento da análise de confiabilidade, Correlação Item-Total Corrigido - CITC - Mediadores Agrupados:

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COMP	62,95	71,155	,708	,523	,930
CNFA1	62,78	72,585	,663	,474	,932
CNFA2	62,59	73,779	,590	,425	,933
CNFA3	63,11	69,930	,650	,543	,932
CNFA4	62,88	70,353	,720	,654	,930
CNFA5	62,85	70,999	,707	,587	,930
SAT1	62,93	69,877	,726	,558	,930
SAT2	63,23	67,769	,710	,566	,930
SAT3	63,20	68,496	,716	,565	,930
SAT4	62,79	73,055	,584	,470	,933
SAT5	63,11	69,743	,599	,414	,934
QLD1	62,90	71,474	,728	,646	,930
QLD2	62,76	71,759	,730	,614	,930
QLD3	63,28	70,151	,611	,424	,933
QLD4	63,00	70,617	,736	,620	,930
QLD5	62,67	73,697	,603	,503	,933