

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO

**FABIANO CALDEIRA VILANOVA**

AS BARREIRAS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO  
NO BRASIL

Uma perspectiva a partir da percepção de valor dos usuários de serviços financeiros

**Porto Alegre, RS  
2020**

**FABIANO CALDEIRA VILANOVA**

**AS BARREIRAS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO  
NO BRASIL**

Uma perspectiva a partir da percepção de valor dos usuários de serviços financeiros

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em Gestão e  
Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em  
Gestão e Negócios da Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Porto Alegre, RS  
2020

- V696b Vilanova, Fabiano Caldeira.  
As barreiras para o desenvolvimento das cooperativas de crédito no Brasil : uma perspectiva a partir da percepção de valor dos usuários de serviços financeiros / por Fabiano Caldeira Vilanova. – 2020.  
147 f. : il. ; 30 cm.
- Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2020.  
“Orientador: Dr. Guilherme Trez”.
1. Percepção de valor. 2. Proposição de valor.  
3. Cooperativas de crédito. 4. Cooperativas. 5. Cooperativas financeiras. I. Título.
- CDU: 658.114.7

**FABIANO CALDEIRA VILANOVA**

**AS BARREIRAS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO  
NO BRASIL**

Uma perspectiva a partir da percepção de valor dos usuários de serviços financeiros

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez - UNISINOS

---

Prof. Dr. Marcelo André Machado - UNISINOS

---

Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca - UNISINOS

---

Prof. Dr. Deivid Ilecki Forgiarini - ESCOOP

*À minha companheira Leticia, pela dedicação, amor e compreensão nessa jornada;*

*À minha mãe Neiva, pela vida e torcida e ao meu pai Edgar (in memoriam) pelos valores;*

*Aos meus filhos Sofia e Miguel, por fazerem parte da minha vida e serem a minha inspiração.*

## AGRADECIMENTOS

Ao decidir fazer o mestrado, decidi iniciar uma jornada que necessitaria de muitas renúncias, muita dedicação e muito apoio. Uma jornada como essa não se percorre sozinho, há sempre pessoas ao nosso lado incentivando, motivando, inspirando, ajudando e, acima de tudo, compreendendo nossa escolha e nos apoiando.

Durante estes dois anos, inúmeras pessoas participaram dessa caminhada e contribuíram, de alguma forma, para que os meus objetivos fossem alcançados. A todos aqueles que de alguma forma fizeram parte dela, deixo aqui o meu muito obrigado!

Mas também tiveram aqueles que participaram de forma especial, que viveram ela junto. A eles, deixo aqui meu agradecimento especial.

À minha companheira Leticia, que me apoiou em cada minuto nestes 2 anos, dando em dobro o carinho e a atenção aos nossos filhos, que nas minhas ausências ou reclusões para estudo, eu não podia dar. Que entendeu a importância dessa conquista para mim e não hesitou em me ajudar a desbravar a estrada. Muito obrigado por ser essa mãe e companheira de todos os momentos.

À minha mãe Neiva, que é meu exemplo de que não há barreiras impossíveis de serem superadas. Após educar seus quatro filhos, voltou aos bancos escolares para estudar, se formou professora e por muitos anos ajudou milhares de crianças a se alfabetizarem. Seu exemplo me inspira e tenho muito orgulho de você.

Aos meus filhos, Sofia e Miguel, que me completam e me equilibram. Suportaram essa jornada sem jamais reclamar da minha ausência. Amo vocês!

Aos colegas do MPGN 2018, pela parceria de 2 anos, nossos cafés da manhã nas aulas de sábado, no chimarrão que corria de mão em mão, pelas risadas e travessuras em Poitiers, mas acima de tudo pelo alto nível das discussões em sala de aula, dos trabalhos em grupo e nas apresentações. Vocês são demais e levarei cada um comigo no meu coração.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Guilherme Trez que se dispôs a encarar essa pesquisa junto comigo, acreditou e me guiou para atingir o meu objetivo. Muita gratidão a você.

À minha empresa, meus gestores, colegas e minha equipe. A empresa que me apoiou com suporte financeiro e flexibilidade para que eu pudesse me dedicar às aulas e a pesquisa. Aos gestores, colegas e a equipe pelo apoio e pela paciência nos dias de ausência.

Aos demais familiares e aos amigos, obrigado pelo apoio.

## RESUMO

Embora a primeira cooperativa de crédito tenha sido fundada no Brasil há mais de 118 anos, ainda hoje a participação destas instituições no mercado financeiro é pouco expressiva. Entender quais são as barreiras que impedem o maior desenvolvimento das cooperativas de crédito no Brasil e se a proposta de valor destas instituições é percebida pelos usuários de serviços financeiros foram os objetivos que esta pesquisa se propôs a atingir. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa com nove executivos de expressão no segmento através da aplicação de uma entrevista com roteiro semiestruturado em profundidade, uma *desk research* através de consulta aos websites de alguns dos principais bancos e principais cooperativas de crédito do Brasil para compreender a proposta de valor dessas instituições, e uma pesquisa quantitativa descritiva através de levantamento de dados, com a utilização de uma *survey* com 1.015 respondentes de todas as regiões do país, classificados em sócios e não-sócios de cooperativas de crédito e residentes em municípios com população inferior e superior a 100 mil habitantes. Os resultados obtidos apontam que os usuários consideram mais importantes os atributos de valor Funcional para a escolha da instituição financeira, atributos esses com característica utilitarista. Contudo, para o grupo de sócios de cooperativas de crédito, especialmente os residentes em municípios de menor porte, observou-se também a importância de valor Emocional e Condicional, que estão relacionados a proposta de valor das instituições financeiras cooperativas, como o relacionamento e o desenvolvimento da sociedade. Problemas de comunicação e marketing, somados a concentração bancária no país, foram identificados pela pesquisa como as principais barreiras para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito. A pesquisa conclui que as instituições financeiras cooperativas apresentam uma proposta de valor diferenciada e que essa proposta é percebida pelos seus sócios, especialmente por aqueles que residem em municípios de menor porte. No entanto, há barreiras para o desenvolvimento das cooperativas dentre outros públicos que não percebem a mesma entrega de valor.

**Palavras-chave:** Percepção de valor; proposição de valor; cooperativas de crédito; cooperativas; cooperativas financeiras; desenvolvimento de cooperativas de crédito.



## ABSTRACT

Although the first credit union was founded in Brazil more than 118 years ago, the market share of these institutions in the financial market remains low. Understanding the barriers which prevent further development of credit unions in Brazil and whether the value proposition of these institutions is perceived by users of financial services were the objectives this research set out to achieve. In order to accomplish that, qualitative research was carried out with nine leading executives in the segment through in-depth semi-structured interviews; desk research gathered information from websites of some of the main banks and main credit unions in Brazil to understand the value proposition of these institutions, and quantitative descriptive research collected data using a survey with 1,015 respondents from all regions of the country, who were classified as members and non-members of credit unions and as residents in cities with more than 100 thousand inhabitants and cities with fewer than 100 thousand inhabitants. The results obtained suggest that users consider Functional value attributes more important when choosing a financial institution, i.e., attributes with utilitarian characteristics. However, for credit union members, mainly residents of smaller cities, the importance of Emotional and Conditional value was also observed, which is related to the value proposition of credit unions, such as relationship and the development of society. Communication and marketing problems in addition to banking concentration in the country were identified by the research as the main barriers to credit union development. The research concludes that cooperative financial institutions present a differentiated value proposition and that this proposition is perceived by its members, especially by those who reside in smaller cities. However, there are barriers to the development of cooperatives among other audiences who do not perceive the same value delivery.

**Keywords** – Perception of value; value proposition; credit unions; cooperatives; financial cooperatives; credit union development.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Mapa da distribuição das agências das cooperativas de crédito no .....	21
Figura 2 - Framework de Payne et al. (2017) .....	25
Figura 3 - Nível de satisfação do cliente através do modelo de Keno.....	26
Figura 4 - Framework de Grönroos & Voima ' Cocriação de valor .....	35
Figura 5 - Modelo Conceitual de cadeia de meios-fins .....	41
Figura 6 – Pirâmide de elementos de valor .....	43
Figura 7 - Modelo de Percepção de valor de Sheth.....	44
Figura 8 - Interrelação dos conceitos de valor.....	45
Figura 9 – Framework de Landroquez .....	46
Figura 10 – Framework proposto pelo autor para proposição, percepção e captura de valor..	53
Figura 11 - Modelo conceitual proposto para pesquisa.....	54
Figura 12 – Framework proposto pelo autor para proposição, percepção e captura de valor.....	55
Figura 13 - Modelo conceitual proposto para pesquisa.....	57
Figura 14 – Dimensões de valor representativas na escolha da IF.....	117

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Evolução do Conceito de percepção de valor .....	33
Quadro 2 - Categorização de modelos segundo Khalifa .....	48
Quadro 3 - Síntese dos conceitos pesquisados .....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Penetração dos associados a cooperativas de crédito na população economicamente ativa .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Tabela 2 - Classificação de porte dos municípios pela.....	19
Tabela 3 - Agências bancárias X agências de cooperativas de crédito .....	19
Tabela 4 - Penetração dos associados de cooperativas de crédito por porte de municípios brasileiros .....	20
Tabela 5 - Duzentos municípios com maior penetração de.....	21
Tabela 6 - Municípios brasileiros com maior número de associados em cooperativas de crédito .....	22
Tabela 7 - Crescimento das Operações de Crédito SNCC versus Sistema Bancário + Financeiras (Em R\$ mil).....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Tabela 8 - Crescimento Depósitos Totais SNCC versus Sistema Bancário + Financeiras (Em R\$ mil).....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Tabela 9 – Entidades Pesquisadas .....	63
Tabela 10 – Resultados das entrevistas com os executivos.....	69
Tabela 11 –Proposta de valor das cooperativas.....	77
Tabela 12 – Análise comparativa das proposta de valor das cooperativas com resultado da pesquisa com executivos .....	81
Tabela 13 – Perfil Sociodemográfico dos respondentes.....	83
Tabela 14 – Agrupamento da amostra pesquisada .....	85
Tabela 15 – Comparação das médias do Bloco 1 .....	88
Tabela 16 – Comparação das médias do Bloco 2.....	92
Tabela 17 – Comparação das médias do Bloco 4.....	95
Tabela 18 – Análise da frequência dos atributos para a escolha da IF.....	99
Tabela 19 – Análise dos atributos de valor para escolha da IF .....	103
Tabela 20 – Principais atributos para escolha da IF .....	104

**LISTA DE SIGLAS**

BACEN	Banco Central do Brasil
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
FGCOOP	Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito
EACB	European Association of Co-operative Banks
WOCCU	World Council of Credit Unions
SNCC	Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito
PVC	Proposição de Valor para o Cliente
PUV	Proposta Única de Venda
PBV	Proposição Básica de Venda
PVE	Proposição de Valor Emocional
TBR	Teoria Baseada em Recursos
IF	Instituição Financeira

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>DELIMITAÇÃO DO TEMA.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2</b>	<b>PROBLEMA .....</b>	<b>29</b>
<b>1.3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>29</b>
1.4.1	Objetivo Geral .....	29
1.4.2	Objetivos Específicos .....	29
<b>1.4</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>30</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>32</b>
<b>2.1</b>	<b>PROPOSIÇÃO DE VALOR .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2</b>	<b>PERCEPÇÃO DE VALOR .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3</b>	<b>CAPTURE DE VALOR.....</b>	<b>52</b>
<b>2.4</b>	<b>MODELO DO ESTUDO .....</b>	<b>54</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1.</b>	<b>PESQUISA QUALITATIVA .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2.</b>	<b>DESK RESEARCH .....</b>	<b>62</b>
<b>3.3.</b>	<b>PESQUISA QUANTITATIVA.....</b>	<b>63</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>66</b>
<b>4.1</b>	<b>PESQUISA QUALITATIVA .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2</b>	<b>DESK RESEARCH .....</b>	<b>75</b>
<b>4.3</b>	<b>PESQUISA QUANTITATIVA.....</b>	<b>82</b>
4.3.1.	ANÁLISE DOS RESULTADOS - BLOCO 1 .....	86
4.3.2.	ANÁLISE DOS RESULTADOS - BLOCO 2 .....	90
4.3.3.	ANÁLISE DOS RESULTADOS - BLOCO 4 .....	94
4.3.4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS - BLOCO 3 .....	98
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
<b>5.1.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>112</b>
<b>5.2.</b>	<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>121</b>
<b>5.3.</b>	<b>SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>121</b>
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>125</b>
	<b>APÊNDICE A – COOPERATIVISMO DE CRÉDITO .....</b>	<b>129</b>
	<b>APÊNDICE B - ROTEIRO PARA PESQUISA QUALITATIVA EM PROFUNDIDADE .....</b>	<b>133</b>

<b>APÉNDICE C – QUESTIONARIO PARA PESQUISA DESCRITIVA (SURVEY) ....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO A – TAGS COLETADAS ATRAVÉS DA DESK RESEARCH – COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO B - TAGS COLETADAS ATRAVÉS DA DESK RESEARCH – BANCOS ...</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO C – ANÁLISE DAS MÉDIAS DAS QUESTÕES DA PESQUISA QUANTITATIVA POR GRUPOS .....</b>	<b>143</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em minha viagem de vinda para o Brasil ouvi, pela primeira vez, esta expressão: - Isso, ou seja, o bem comum, não conta nesse país!... Naquela ocasião pensei comigo: - Triste, muito triste, deve lá ser a situação, onde somente se pergunta pelo que conta em moeda sonante!” (AMSTAD, 1981,p64)

Essas foram algumas palavras do Padre Suíço Theodor Amstad, na sua viagem de vinda para o Brasil em 1885, registrada no seu livro Memórias Autobiográficas.

O Pe. Amstad, nascido em Beckenried, na Suíça, mudou-se para o sul do Brasil em 1885 para atender as colônias alemãs, principalmente as localizadas nas regiões de São Leopoldo e São Sebastião do Caí.

Com espírito associativo, introduziu na região o conceito cooperativista através da criação da Associação dos Agricultores do Brasil – Bauernverein, juntando em 1900, mais de 5.000 pessoas na localidade de Alto Feliz, estado do Rio Grande do Sul.

Inicialmente tratava-se de uma associação ecumênica, mas que visava, conforme seu estatuto, atingir os agricultores de todas as etnias e línguas existentes naquele ano, no Rio Grande do Sul. “Desde que cheguei ao Brasil, ocupava-me com o plano de, neste belo e rico país, descobrir a modalidade de fundar uma verdadeira ação associativa, que fosse de utilidade comunitária”(AMSTAD, 1981, p196).

Em 1902, reuniram-se dezenove lideranças locais da Linha Imperial, em Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, e constituíram a Caixa de Economias e Empréstimos Amstad, primeira cooperativa de crédito da América Latina, inspirada no modelo Raiffeisen de cooperativismo alemão, hoje com 118 anos, e ainda em atividade, é denominada Sicredi Pioneira RS. (PIONEIRA, 2019)

Embora se tenha registro de associações semelhantes à cooperativas desde a Babilônia, em 1.800 a.C. (CONFEBRAS, 2019) segundo Altman (2009) o primeiro registro de uma cooperativa nos modelos atuais aconteceu na Inglaterra em 1844, em Rochdale, quando um grupo de 28 operários, entre eles uma mulher, na maioria tecelões, constituíram a Sociedade dos Probos de Rochdale. Cansados da corrupção dos comerciantes que vendiam mercadorias de baixa qualidade e com preços abusivos, os operários juntaram seus poucos recursos e abriram



seu próprio armazém e começaram a comercializar produtos de melhor qualidade e preço mais justo, compartilhando os lucros com seus associados.

No Brasil a primeira cooperativa que se tem registro é a Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, fundada em 1889, no estado de Minas Gerais (OCB, 2019). Já o cooperativismo de crédito, teve sua origem na Alemanha através dos pioneiros Schulze Delitzsch, que em 1850 criou uma cooperativa de crédito, abastecimento e vendas, para atender as necessidades da classe média alemã urbana, e Friedrich Raiffeisen que no ano de 1854 criou uma sociedade de crédito para produtores rurais financeiramente necessitados (CONFEBRAS, 2019).

Desde então o cooperativismo de crédito se desenvolveu mundialmente. Segundo relatório da Woccu ( 2017), atualmente o cooperativismo de crédito está presente em todos os continentes, em 117 países, com mais de 260 milhões de membros representando uma penetração de 9,09% da população economicamente ativa, com idade entre 15 e 65 anos. Embora seja uma das fontes mais completas de dados sobre cooperativismo de crédito, ainda são dados subestimados, uma vez que nos relatórios disponíveis da entidade não constam dados de países reconhecidos pelo alto desenvolvimento do cooperativismo de crédito, como França e Alemanha, além dos dados da Holanda, que são significativamente inferiores aos dados divulgados pela Associação Europeia de Bancos Cooperativos – EACB (2018)

Na Tabela 01, abaixo, visualiza-se que, embora ainda não exista uma fonte consistente para pesquisa sobre o desenvolvimento do cooperativo de crédito mundial, pesquisas realizadas nas entidades representativas (WOCCU e EACB), é possível obter a representatividade estimada do cooperativismo de crédito através da sua penetração na população economicamente ativa de alguns países relevantes.

País	População (1)	População 15-64 (2)	%	Cooperativas (3)	Associados	Penetração (4)
<b>Irlanda</b>	4.784.000	3.129.000	65%	359	3.600.000	115,1%
<b>França</b>	64.860.000	40.509.000	62%	3	26.000.000	64,2%
<b>EUA</b>	325.719.000	213.800.000	66%	5.684	112.654.439	52,7%
<b>Canadá</b>	36.643.000	24.389.000	67%	567	10.257.125	42,1%
<b>Alemanha</b>	82.522.000	53.963.000	65%	1	18.435.585	34,2%
<b>Italia (5)</b>	60.589.000	38.897.000	64%	1	13.200.000	33,9%
<b>Austrália</b>	24.546.000	16.125.000	66%	79	4.200.000	26,0%
<b>Holanda</b>	17.082.000	11.140.000	65%	1	1.927.000	17,3%
<b>Espanha</b>	46.528.000	30.700.000	66%	2	2.878.359	9,4%
<b>Portugal</b>	10.310.000	6.691.000	65%	1	400.000	6,0%
<b>Brasil</b>	209.288.888	145.952.000	70%	967	9.632.007	6,6%
	<b>882.871.888</b>	<b>582.166.000</b>	66%		<b>199.584.515</b>	<b>34,3%</b>

Tabela 1 – Penetração dos associados a cooperativas de crédito na população economicamente ativa

Fonte: Elaborado pelo autor

(1) Euromonitor 2017

(2) Woccu, EACB, BBC, Crédito Cooperativo e Associazione Nazionale Fra Le Banche Popolari

(3) Para os países que não constam no relatório da Woccu, ou que os dados do relatório não estão completos, consideramos somente as informações dos Bancos Cooperativos constantes no relatório do EACB.

(4) Associados/População Economicamente Ativa de 15 a 64 anos

(5) Consideramos o total de associados e clientes dos Bancos Cooperativos na Itália.

Conforme Tabela 1, mesmo com os dados incompletos da França, Alemanha e Holanda, para os quais consideramos apenas os dados dos Bancos Cooperativos daqueles mercados e que dispõem de informações consistentes, a penetração é bastante representativa superando 64%, 34% e 17% respectivamente, muito acima da penetração no Brasil, que não supera 7% da população economicamente ativa.

Outra constatação relevante é que em Portugal, de onde vieram a maioria dos povos colonizadores do Brasil, o cooperativismo de crédito possui uma penetração estimada de apenas 6%, muito parecida com o próprio Brasil.

Se por um lado o cooperativismo de crédito possui uma participação expressiva em alguns países, em outros a participação é irrelevante. Este distanciamento pode estar relacionado a vários fatores. Contudo, é fato que grande parte dos países com maior penetração são países desenvolvidos. Isso pode sugerir que o cooperativismo de crédito proporciona muitos benefícios, entre eles contribuir para o desenvolvimento das comunidades.

Segundo Monique Leroux (BARTON & HORVÁTH, 2016), na crise financeira de 2008, quando os governos de diversos países socorreram os bancos privados aportando trilhões

de dólares em capital para evitar que o mercado financeiro entrasse em colapso, não há registro de aportes de recursos públicos feitos às cooperativas de crédito para enfrentar a crise. Este fenômeno, segundo Monique, tem uma razão, a aversão ao risco destas entidades, a inexistência da necessidade de gerar lucros aos investidores e bônus para os administradores.

Mas se o modelo tem como princípios ajudar as comunidades a se desenvolver e uma aversão ao risco somada a essa resiliência à crise, por que ainda assim o cooperativismo de crédito não é tão desenvolvido em muitos países?

Na visão de Monique (BARTON & HORVÁTH, 2016) as razões se concentram no fato de que por não serem empresas com ações negociadas nos mercados de capitais, não são acompanhadas pela mídia financeira, são ignoradas pela academia especializada em negócios e raramente são estudadas nas faculdades de administração.

No Brasil o cooperativismo está refletido neste cenário. Segundo os dados do Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito SNCC (BACEN, 2019), em junho/18 no Brasil haviam 954 cooperativas de crédito em atividade, constituídas por aproximadamente 10 milhões de associados, representando uma participação de 6,6% da população economicamente ativa.

Ao olharmos os números de uma forma geral, imaginemos, de imediato, que o Brasil não é um país de espírito associativo como o próprio Pe. Theodor Amstad descreveu em seus registros autobiográficos. No entanto, ao mergulharmos nos dados mais atentamente, podemos tirar outras conclusões, principalmente se analisarmos sob o aspecto regional, pelo porte dos municípios e a origem predominante de colonização dos municípios com maior representatividade.

Baseado nos dados do FGCoop (FGCOOP, 2018), separamos os municípios brasileiros por porte. Percebemos que nos municípios menores os indicadores do cooperativismo se assemelham aos indicadores de alguns países da Europa.

<b>Classificação dos Municípios</b>	<b>Acima de</b>	<b>Até</b>
<b>Grandes</b>	1.000.000	-
<b>Médio/Grandes</b>	500.000	1.000.000
<b>Médios</b>	100.000	500.000
<b>Pequenos/Médios</b>	50.000	100.000
<b>Pequenos</b>	10.000	50.000
<b>Abaixo de 10000</b>	-	10.000

Tabela 2 - Classificação de porte dos municípios pela População  
Fonte: Elaborado pelo autor

<b>'Tipo</b>	<b>nº Munic.</b>	<b>População (1)</b>	<b>AG BCO</b>	<b>AG COOP</b>	<b>Pop/Ag Coop</b>	<b>Pop/Ag Bco</b>	<b>% Coop</b>	<b>% BCO</b>
<b>Grandes</b>	17	45.748.378	8.993	505	90.591	5.087	5,3%	94,7%
<b>Médio/Grandes</b>	29	19.248.136	2.570	358	53.766	7.490	12,2%	87,8%
<b>Médios</b>	271	53.904.350	6.258	1.240	43.471	8.614	16,5%	83,5%
<b>Pequenos/Médios</b>	349	24.092.419	2.390	760	31.701	10.081	24,1%	75,9%
<b>Pequenos</b>	2444	52.682.058	5.541	1.956	26.934	9.508	26,1%	73,9%
<b>Abaixo de 10.000</b>	2460	12.828.776	1.085	1.349	9.510	11.824	55,4%	44,6%

Tabela 3 - Agências bancárias X agências de cooperativas de crédito  
Fonte: elaborado pelo autor com base FGCoop e IBGE  
(1) População estimada pelo IBGE para o ano de 2018.

A Tabela 3 demonstra que nos municípios Grandes, com população acima de 1 milhão de habitantes, a proporção média de agências bancárias em relação a agências de cooperativas é de que 94,7% das agências são de bancos enquanto apenas 5,3% das agências são de cooperativas. Estes municípios representam 21,9% da população total do Brasil.

Por outro lado, nos municípios com população abaixo de 10 mil habitantes, a proporção se inverte, ou seja, 55,4% das agências são de cooperativas, enquanto apenas 44,6% das agências são de bancos. Nestes municípios, a população representa apenas 6,2% da população total do país. Para fins de análise e continuidade posterior do estudo, outro fator relevante a ser considerado é que nos municípios com população de até 100 mil habitantes a proporção de agências de cooperativas supera 24%.

Aprofundando um pouco mais a nossa análise, percebemos que nos municípios com população inferior a 10 mil habitantes, a penetração média de sócios em relação a população

economicamente ativa chega a 20%, se aproximando a indicadores como da Holanda e Austrália, conforme demonstrado na Tabela 4 abaixo:

<b>Tipo</b>	<b>nº Munic.</b>	<b>População</b>	<b>População Economicamente Ativa</b>	<b>Cooperados (PF)</b>	<b>Penetração</b>
<b>Grandes</b>	17	45.748.378	32.023.865	708.821	2%
<b>Médio/Grandes</b>	29	19.248.136	13.473.695	499.445	4%
<b>Médios</b>	271	53.904.350	37.733.045	1.920.073	5%
<b>Pequenos/Médios</b>	349	24.092.419	16.864.693	1.208.336	7%
<b>Pequenos</b>	2444	52.682.058	36.877.441	3.025.801	8%
<b>Abaixo de 10.000</b>	2460	12.828.776	8.980.143	1.766.697	20%

Tabela 4 - Penetração dos associados de cooperativas de crédito por porte de municípios brasileiros  
Fonte: elaborado pelo autor com base nas fontes do FGCoop/IBGE/BACEN

Por outro lado, nos municípios com população acima de 1 milhão de habitantes, a penetração não chega a 3% da população economicamente ativa. Outro aspecto importante a ser observado é que à medida que o porte do município diminui, aumenta a penetração das cooperativas de crédito.

Nesta linha, se somarmos a população dos municípios de menor porte (abaixo de 100 mil habitantes), temos a população brasileira economicamente ativa de 63 milhões, ou seja, 43% do total do Brasil, mas apenas 6 milhões dessa população é associada às cooperativas de crédito. Considerando que estes são os municípios nos quais as cooperativas têm uma maior condição de competitividade, o potencial de exploração do cooperativismo de crédito nestas regiões é de 57 milhões da população economicamente ativa.

Na Figura 1 podemos ter uma visão geral da concentração de agências de cooperativas no Brasil. Observamos pela distribuição que não há uma uniformidade no desenvolvimento do cooperativismo de crédito no país. Além disso, é possível fazer uma simples comparação com a concentração de cooperativas com a origem da colonização do país.

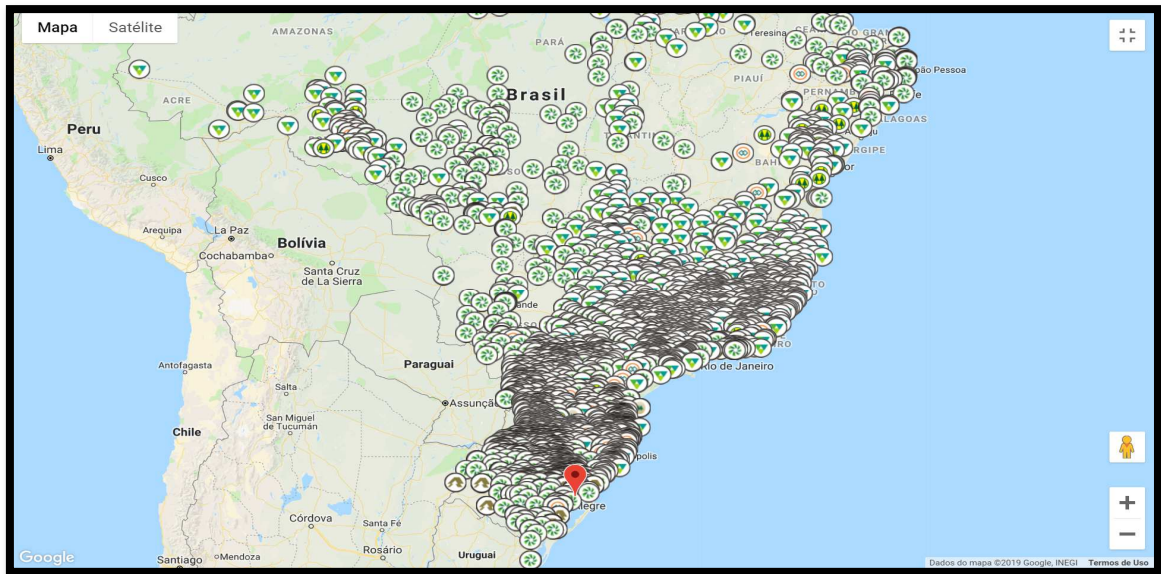


Figura 1 - Mapa da distribuição das agências das cooperativas de crédito no Brasil

Fonte: Portal do Cooperativismo Financeiro (2019)

A Figura 1 reflete que a área de maior predominância de cooperativas de crédito no país coincide com a área de predominância das colonizações italiana e alemã, distribuída a partir do norte do Rio Grande do Sul passando por Santa Catarina, Paraná e São Paulo. Minas Gerais é uma região com grande densidade de cooperativas, mas que não segue esta condição, uma vez que a predominância da colonização é de portugueses, embora a região mais ao sul do estado também tenha sido colonizada por italianos. Essa observação sugere que a colonização não é o único fator que justifique o maior desenvolvimento.

Na Tabela 5 analisamos os 200 municípios brasileiros com maior participação de associados sobre a população economicamente ativa. Destes, 197 estão localizados nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Apenas 3 municípios, fora destes estados, estão localizados em Minas Gerais. É possível observar ainda que nestes municípios a participação média de associados sobre a população economicamente ativa é em torno de 100%.

Estados	nº Munic	População	População Economicamente Ativa (*)	Cooperados	%
RS	126	450.715	315.501	341.841	108%
SC	61	310.094	217.066	223.558	103%
PR	10	44.192	30.934	30.538	99%
MG	3	10.573	7.401	7.513	102%

Tabela 5 - Duzentos municípios com maior penetração de associados na população economicamente ativa  
Fonte: elaborado pelo autor com base em dados do FGCoop/IBGE/BACEN

(\*) População economicamente ativa: proporção da população economicamente ativa do Brasil analisado na Tabela 1, aplicado sobre a população estimada do IBGE para o ano de 2018.

No entanto, a população média destes municípios é de apenas 2,8 mil habitantes, o que reforça a percepção de que as cooperativas são mais atuantes em municípios de menor porte.

Para finalizar esta análise introdutória, pesquisamos ainda os municípios com maior participação absoluta de pessoas associadas ao cooperativismo de crédito no Brasil e comparamos suas características. Também analisamos como ocorreu o desenvolvimento das cooperativas nos últimos anos, comparado ao crescimento das demais Instituições Financeiras do Sistema Financeiro Nacional.

Conforme Tabela 6, dos quatro municípios com maior número de pessoas associadas à uma cooperativa de crédito, dois deles são sedes de dois dos maiores Sistemas de Cooperativas do Brasil, outro é um município de grande representatividade do maior sistema de cooperativas de crédito do país, e o quarto é o maior município brasileiro.

Municípios	População	População Economicamente Ativa	Cooperados (PF)	Penetração
<b>BLUMENAU</b>	348.513	243.959	200.887	82%
<b>SAO PAULO</b>	12.106.920	8.474.844	197.845	2%
<b>BELO HORIZONTE</b>	2.523.794	1.766.656	89.997	5%
<b>PORTO ALEGRE</b>	1.484.941	1.039.459	79.241	8%

Tabela 6 - Municípios brasileiros com maior número de associados em cooperativas de crédito  
Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações do FGCoop/IBGE/BACEN

No município de Blumenau, fica a sede do Sistema Ailos, composto por 13 cooperativas na região sul do Brasil, e possui mais de 700 mil associados. Blumenau é um município em que a colonização predominante é europeia, principalmente alemães (>50%) e italianos. Já no município de Belo Horizonte estão algumas importantes cooperativas do Sistema Sicoob, sistema esse que possui mais de 450 cooperativas no Brasil, representa o maior conglomerado de cooperativas do país, com mais de 4 milhões de associados. Da população total de Belo Horizonte, 66% tem ancestralidade europeia, principalmente portugueses e em segundo lugar os italianos.

No município de Porto Alegre está o Centro Administrativo do Sicredi, o segundo maior sistema de cooperativas de crédito do Brasil, também com mais de 4 milhões de associados e 112 cooperativas. Assim como Blumenau e Belo Horizonte, Porto Alegre também tem uma colonização predominantemente europeia, iniciada pelos Açores e seguida por um fluxo migratório de Alemães, Italianos, Espanhóis e Poloneses.

Quanto ao desempenho em relação aos bancos, fica evidente que, embora a representatividade do cooperativismo ainda seja baixa no Brasil, seu crescimento tem sido mais acelerado que o mercado financeiro brasileiro, como podemos ver a seguir:

<b>OPERAÇÕES DE CRÉDITO</b>			
	jun/14	set/18	Var. %
<b>Sistema Nacional de Coop. de Crédito</b>	63.112.729	111.170.264	76,1%
<b>Sistema Bancário + Financeiras</b>	2.395.950.706	2.703.930.993	12,9%

Tabela 7 - Crescimento das Operações de Crédito SNCC versus Sistema Bancário + Financeiras (Em R\$ mil)  
Fonte: FGCoop

Enquanto as operações de crédito no Sistema Bancário brasileiro, considerando as financeiras, cresceu 12,9% nos últimos 4 anos, as cooperativas de crédito aumentaram suas carteiras de crédito 76%, conforme Tabela 7.

<b>DEPÓSITOS TOTAIS</b>			
	jun/14	set/18	Var. %
<b>Sistema Nacional de Coop. de Crédito</b>	70.702.300	150.843.215	113,3%
<b>Sistema Bancário + Financeiras</b>	1.828.083.749	2.482.369.320	35,8%

Tabela 8 - Crescimento Depósitos Totais SNCC versus Sistema Bancário + Financeiras (Em R\$ mil)  
Fonte: FGCoop

Nos depósitos totais, a situação não é diferente. Conforme Tabela 8, as cooperativas de crédito crescerem os seus depósitos em 113,3% no período de 2014 a 2018, enquanto o sistema bancário do país (incluindo as financeiras), cresceu apenas 35,8%.



## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

As informações descritas acima elucidam que ao falarmos de cooperativismo de crédito no Brasil temos diversas perspectivas para serem analisadas. De fato, se compararmos com países europeus, ou outros como Estados Unidos, Canadá, Austrália, a participação do cooperativismo de crédito no Brasil é irrelevante. Sob outra perspectiva, temos muitos exemplos de municípios com indicadores semelhantes, ou até melhores, que estes países. Também é uma verdade que o crescimento do cooperativismo de crédito vem sendo recorrentemente acima dos indicadores das demais instituições financeiras do país.

O mercado financeiro mundial, e o mercado brasileiro, tem passado por mudanças significativas, principalmente após a crise mundial de 2008, em que os governos precisaram injetar trilhões de dólares para socorrer diversas instituições financeiras ao redor do mundo. Segundo Silber - (2013) a principal razão da crise teve como pano de fundo a desregulamentação do mercado financeiro, principalmente nos Estados Unidos. Como consequência, o mercado saiu do status de *laissez-faire* para um mercado mais regulado.

Somado a isso, o setor financeiro vem experimentando o surgimento de inovações tecnológicas e a disrupção de processos que vem colocando em risco o domínio de longa data das grandes empresas do setor. As *fintechs* estão chegando com melhorias em eficiência, foco no usuário e muito conhecimento (GOMBER ET AL. 2018).

No meio disso tudo, os clientes são os mais impactados uma vez que por um lado suas operações se tornam cada vez mais burocráticas para atender as regulações exigidas, e por outro lado contam com as novas opções das *fintechs* e bancos digitais, que vieram para simplificar a sua vida. É possível afirmar com segurança que o destino de todo esse movimento está na mão do cliente que fará a opção por aqueles produtos e serviços que lhe entregarem maior valor.

Na sabatina realizada no Senado Nacional do Brasil, no final do mês de fevereiro de 2019, antes da sua posse como novo Presidente do Banco Central do Brasil, Roberto Campos Neto proferiu em seu discurso o tom de inclusão reforçando o fomento à plataformas digitais de crédito – *fintechs*, o microcrédito e estímulo ao cooperativismo de crédito (EXAME, 2019), direcionando o mercado a prestar mais atenção nestes segmentos.

Em recente estudo técnico elaborado pela FIPE (2020), em conjunto com o Sicredi, é possível observar que os bancos tradicionais têm uma presença nacional com agências e postos de atendimentos bancários em praticamente todas as regiões do país, conforme Figura 2 abaixo, e já demonstrado na Tabela 3. Contudo, a oferta de crédito destas instituições é mais concentrada na região sudeste e também no exterior.

Por outro lado, as cooperativas de crédito atuam em regiões específicas do Brasil, principalmente Sul, Sudeste e Centro-Oeste, demonstrado pela Figura 3, mas investem seus recursos na oferta de crédito de acordo com essa distribuição, ou seja, o crédito é concedido nas próprias regiões onde está inserida, o que reforça a tese do desenvolvimento local baseado no reinvestimento dos recursos captados na própria região, conforme destaca Meinen (2016).

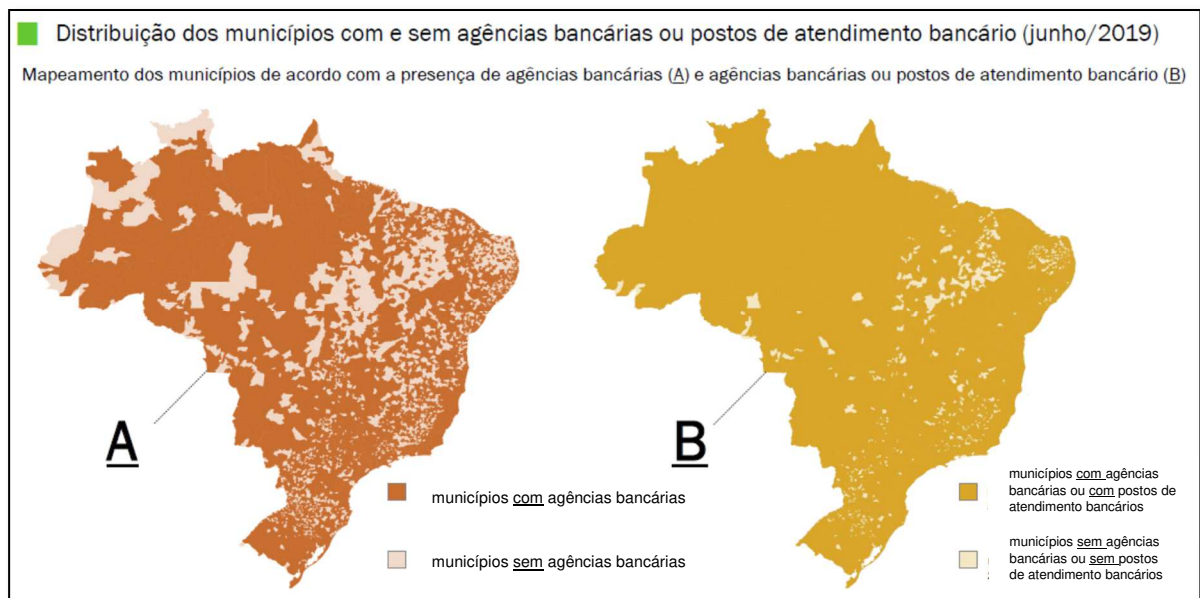


Figura 2 – Municípios com e sem agências no Brasil  
Fonte: Relatório técnico da FIPE (2020)

O mapa (A) da Figura 2 demonstra que a presença de agências bancárias no Brasil cobre grande parte do território nacional. Quando é considerado também os postos de atendimento dos bancos (B), poucas regiões ficam sem cobertura bancária.

Por outro lado, quando analisando sob a mesma perspectiva a presença de agências de cooperativas de crédito, conforme figura 3, vemos que a cobertura destas instituições ocorre mais nas regiões sul, sudeste e centro-oeste.

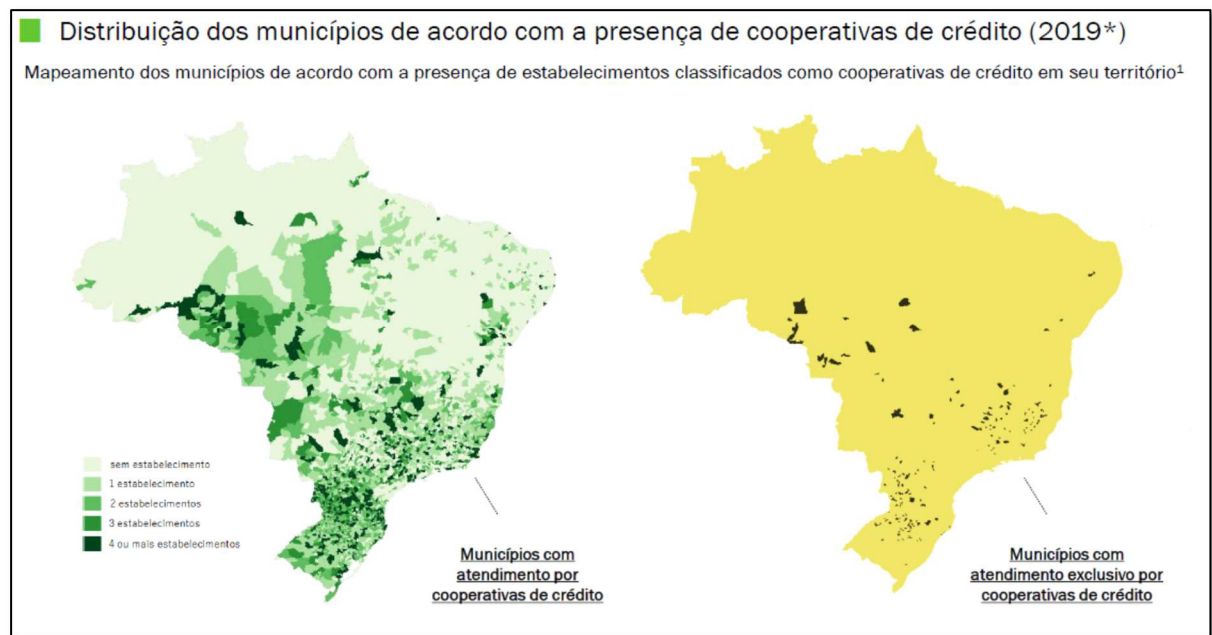


Figura 3 – Municípios brasileiros de acordo com a presença de cooperativas de crédito  
 Fonte: Relatório técnico FIPE (2020)

Embora a penetração das cooperativas de crédito seja pequena no país, o cenário parece favorável para a expansão. A região norte e nordeste ainda são pouco exploradas por cooperativas, mesmo sendo regiões que carecem de maior apoio para o seu desenvolvimento.

Soares & Melo Sobrinho (2008) destacam que as cooperativas de crédito exercem um papel importante no desenvolvimento da sociedade assumindo riscos em favor dessa à medida que as aplicações dos recursos privados captados são reinvestidas na própria comunidade onde as cooperativas estão inseridas. A partir do acúmulo de poupança dos seus membros, financiam as iniciativas que promovem a geração de empregos e distribuição de renda, contribuindo com um desenvolvimento sustentável. Contudo, embora a proposta de criação de valor das cooperativas possa representar uma vantagem competitiva, estes benefícios parecem não serem percebidos pela população em geral, visto a baixa participação destas empresas no mercado financeiro, mesmo o cooperativismo sendo tão antigo quanto o próprio sistema bancário nacional.

Em estudo recente realizado por Sanjit et al. (2018), em bancos de varejo na Índia, os autores constataram que a percepção de valor para o cliente é determinante na escolha da instituição financeira e fidelização. O estudo mostrou ainda que os bancos de varejo estão se afastando da abordagem transacional e indo em direção a abordagem baseada no relacionamento. Trazendo essa abordagem para o contexto brasileiro, torna-se mais latente a

necessidade de entender os motivos pela baixa participação das cooperativas uma vez que uma proposta de valor apresentada como diferencial competitivo por elas, aparentemente sempre foi o relacionamento.

Meinen (2016) ressalta que as cooperativas de crédito entregam além de produtos financeiros, desenvolvimento e prosperidade para as comunidades onde estão inseridas. Através do reinvestimento de recursos nas comunidades, criam um círculo virtuoso que leva a geração de emprego, aumento do consumo e, gerando circulação de recursos, produz aumento de receita tributária, ampliando a capacidade de investimento em saúde e educação das populações residentes.

Na tentativa de entender as causas da baixa participação das cooperativas de crédito no mercado brasileiro, é preciso aprofundar quais são os atributos de valor que os usuários consideram importantes para um relacionamento com uma instituição financeira. Neste sentido, no caso das cooperativas além do relacionamento como cliente também é necessário considerar a interação como proprietário, gerando uma ambiguidade de relação.

Talonen et al. (2016) trazem este tema para avaliação através de uma pesquisa realizada em cooperativas de consumo, argumentando que o fato do consumidor possuir um papel duplo, também de proprietário, esta relação deve produzir uma influência na percepção de valor ao utilizar um serviço ou adquirir um produto da cooperativa. Neste modelo de relação, além de estudar o valor para o cliente na relação como usuário, também é importante analisar o valor de propriedade, ou a co-criação de valor como define Grönroos (2013).

O papel de sócio da cooperativa (ou a intenção de se associar) também podem estar relacionados a criação de outros valores que não apenas os transacionais. Considerando que os serviços prestados pelas cooperativas de crédito são os mesmos prestados por outras instituições bancárias, é bem possível que ao considerar se associar a uma cooperativa de crédito um usuário considere também outras vantagens genuínas das cooperativas. Byrne & Mc carthy (2014) realizaram uma pesquisa com associados de cooperativas de crédito da Irlanda para identificar se os associados consideravam mais importante os valores de relacionamento ou os transacionais.

O resultado da pesquisa concluiu que os associados demonstraram uma maior preferência por valor relacional, ou seja, o fato de ser associado e ter um relacionamento de cooperado é mais importante do que ter apenas um bom produto. O objetivo da pesquisa era identificar se o

modelo que estava sendo proposto na Irlanda de unificação de todas as cooperativas do país em uma única entidade não impactava negativamente no relacionamento que os usuários possuíam com suas cooperativas locais. É importante considerar que na Irlanda a penetração das cooperativas de crédito é superior a 100% da população economicamente ativa daquele país. (WOCCU, 2017)

Byrne & Mc carthy destacaram na pesquisa a importância do associado como proprietário. Na relação com a cooperativa, o papel primário é o de consumidor, mas não deve ser desconsiderado que este valor é proporcionado dentro de um contexto de propriedade do consumidor, o que eleva a sensação de segurança, uma vez que os produtos primários são oferecidos na visão de satisfação das necessidades dos usuários e não na necessidade de geração de lucro para a instituição.

Por outro lado, não podemos deixar de considerar que muitos usuários de serviços de cooperativas de crédito escolhem estas instituições por conveniência, ou seja, baseado apenas na satisfação de necessidades transacionais, se assemelhando ao uso de serviços bancários tradicionais. Na Europa, em alguns países, a representatividade dos usuários não-cooperados (clientes) é maior do que os cooperados. Embora os benefícios do cooperativismo impactem indiretamente estes clientes, como o desenvolvimento local por exemplo, é bastante provável que eles não percebam isso como valor. No Brasil, embora não seja comum essa relação de cliente, é bem possível que muitos cooperados também tenham se tornado sócios visando exclusivamente os benefícios transacionais, principalmente nas regiões onde não existem outras opções de instituições financeiras.

Com base nessa reflexão ilustrada pelo contexto mundial e também brasileiro, nos propomos a investigar as razões pelas quais, mais de um século após a criação da primeira cooperativa de crédito, a participação da população economicamente ativa nas cooperativas de crédito no Brasil não é representativa e quais são as barreiras que dificultam um maior desenvolvimento a partir da perspectiva de percepção de valor pelos usuários.

## 1.2 PROBLEMA

Para direcionar nossas explorações aprofundaremos os *problemas de pesquisa* que podem influenciar nesta situação, a saber:

- Os benefícios e impactos das cooperativas para seus cooperados e para a sociedade onde está inserida, é percebido como valor pelo consumidor?
- A comunicação sobre o cooperativismo de crédito no Brasil é efetiva?
- Que parcela da população brasileira se identifica com a cultura associativa?
- Há falta de conhecimento e de credibilidade no sistema cooperativista de crédito no Brasil?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Investigar as barreiras para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil a partir da perspectiva de percepção de valor pelos usuários.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar quais são os valores que importam para o usuário na sua relação com sua instituição financeira;
2. Analisar o valor percebido pelos associados de cooperativas de crédito no relacionamento com estas entidades;
3. Avaliar se a proposta de valor das cooperativas de crédito é percebida pelos seus membros.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem como objetivo estudar as possíveis barreiras que dificultam o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil utilizando a abordagem da proposição de valor e da percepção de valor pelos usuários de serviços de instituições financeiras cooperativas e bancárias no país.

Nossa visão é de que o modelo de cooperativismo de crédito, pelas suas características, pode promover substancialmente o desenvolvimento do país, uma vez que estas sociedades de pessoas levam consigo princípios sólidos que visam o desenvolvimento local, tais como: adesão livre e voluntária, gestão democrática, participação econômica dos sócios, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade.

Conforme Meinen & Port (2014) uma sociedade cooperativa, pela sua característica genuína, proporciona que todo o excedente de recursos (poupança) dos seus associados seja reinvestidos na própria região, através de crédito para outros cooperados que precisam alavancar seus negócios, realizar investimentos ou até mesmo reorganizar sua vida financeira. Esse círculo virtuoso faz com que a economia se aqueça no local onde as cooperativas estão atuando, diferentemente das principais instituições bancárias brasileiras, e em muitos casos internacionais, que transferem recursos de uma região para outra, na busca de maiores lucros, sem se preocupar com as necessidades locais.

Segundo relatório técnico FIPE (2020), elaborado a partir de um estudo em conjunto com o Sicredi, dos R\$ 3,2 trilhões de crédito concedido pelas demais instituições financeiras do país não cooperativas, 45,5% são aplicados na região sudoeste e 12,7% são aplicados em créditos no exterior. Nas cooperativas dos R\$ 140 bilhões concedidos, todos os recursos são aplicados nas regiões onde as cooperativas estão, reforçando seu compromisso com o desenvolvimento local.

Considerando que os maiores bancos do Brasil atuam em praticamente todo o país, conforme Figura 2, fica evidente que o setor bancário capta recursos em todas as regiões do país e concentra os investimentos em crédito nas regiões sudoeste e no exterior, muito impulsionado pelos lucros obtidos com as operações realizadas nestas regiões.

Mas se os benefícios são tantos, e em diversos países do mundo o cooperativismo de crédito atende uma parcela significativa da população, a pergunta que se faz é: Por que no Brasil as cooperativas de crédito não possuem “filas na porta”?

Nossa intenção é, ao concluir essa pesquisa, fornecer subsídios às cooperativas de crédito brasileiras a direcionarem suas estratégias de expansão de forma a atender um maior número de cooperados, principalmente nas regiões mais necessitadas, ajudando a melhorar a distribuição de renda da população, desconcentrando recursos, fortalecendo o desenvolvimento local e contribuindo para um país mais justo e inclusivo.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para entender um pouco melhor as escolhas dos clientes dos serviços financeiros com base em valor, é preciso entender o conceito de valor, quais os valores propostos pelas empresas e como o valor é percebido pelos clientes.

Esta pesquisa basear-se-á nas teorias de marketing referente a proposição de valor para o cliente e a percepção desse valor proposto.

O conceito de proposição de valor para o cliente contribuirá na identificação dos atributos de valor que as cooperativas de crédito apresentam como diferenciais na entrega de seus produtos e serviços para seus sócios. Já o conceito de percepção de valor, contribuirá na avaliação de que os usuários percebem de valor nos produtos, serviços ou outros benefícios entregues pelas cooperativas de crédito. Ou seja, o que a cooperativa de crédito se propõe a entregar tem valor para seu sócio? Esse valor é percebido por eles?

### **2.1 PROPOSIÇÃO DE VALOR**

A proposição de valor para o cliente (PVC) é uma ferramenta estratégica para que as empresas comuniquem para seus clientes quais os valores que elas se propõem entregar a eles. No entanto o conceito ainda parece não ser bem compreendido e pouco aplicado, assim como não há uma vasta pesquisa sobre o tema (PAYNE, FROW, AND EGGERT 2017). Por esse motivo os autores Payne et al. (2017) fizeram uma revisão da literatura e propuseram um modelo conceitual aplicado em quatro empresas em diferentes situações de proposição de valor.

Na pesquisa Payne et al. (2017) apresentam a evolução do conceito de proposição de valor para o cliente e os principais autores que pesquisaram o conceito desde o início do século passado:

Quadro 1 - Evolução do Conceito de percepção de valor.

Período e conceito	Explicação	Fonte
<b>Uso precoce do conceito de uma proposição em publicidade:</b> de 1910 a 1930	Proposição como a essência da publicidade e deve ter como objetivo fazer com que os clientes ajam na proposta. Os consumidores se comprometem com uma marca e a publicidade desempenha um papel importante na resposta a uma nova proposta.	Starch 1914; Hopkins 1923
<b>Proposta única de venda (PUV) e proposição básica de venda (PBV):</b> 1940-1960	PUV compreende o benefício único funcional que é altamente relevante para os consumidores e que o diferencia dos concorrentes. A ênfase está na base do comportamento racional do consumidor, e não de influências emocionais. Ogilvy sugere que Reeves pode ter sido influenciado pelo conceito de Billy da Ogilvy, que ser o "coração e coragem de todo anúncio".	Ogilvy 1947; Reeves 1961
<b>Proposição de venda emocional (PVE):</b> 1970-1980	Na década de 1970, a agência norte-americana Doyle Dane Bernback e a agência do Reino Unido Boase Massimi Politt tornaram-se conhecidas por usar apelos emocionais em publicidade. Na década de 1980, Bartle Bogle Hegarty se referiu à sua abordagem publicitária como uma PVE.	Tuck 1976; Lindstrom 2005; Pringle and Field 2008
<b>Proposta principal de benefícios:</b> década de 1980	Introdução da proposição de benefícios centrais, concentrada nos benefícios do produto prometidos pelas características físicas. Eles tratam de um novo contexto de projeto de produto, que envolve o projeto, a avaliação, o refinamento e o cumprimento de uma proposta central de benefícios que procura demonstrar o que eles chamam de Bparity plus.	Urban and Hauser (1980)

Fonte: Payne et al. (2017)

Nos 15 últimos anos a literatura se desenvolveu nos conceitos de PVC quando foram incluídas outras considerações como questões sociais, ambientais e éticas, além de um foco maior na inovação e em práticas (PAYNE, FROW, AND EGGERT, 2017). Adicionalmente, na revisão bibliográfica dos autores, eles identificaram que o avanço também ocorreu na linha bidirecional de proposta de valor, implicando em promessas recíprocas de valor, o que também introduziu o conceito de cocriação do PVC.

Além das interações entre cliente e fornecedor no PVC, outros autores também trouxeram para o contexto a participação de outras partes interessadas. Com a ampliação do PVC que incluiu as questões sociais, ambientais e éticas, as relações de cliente e fornecedor foram ampliadas para outros atores da sociedade. (PAYNE, FROW, AND EGGERT, 2017).

Outro aspecto que Payne et al. (2017) trazem em sua revisão de literatura, diz respeito a confusão de conceitos que circundam o PVC, como *posicionamento*, *modelo de negócio*, *disciplina de valor* entre outros. Neste sentido, os autores estabelecem um conceito de PVC e suas perspectivas para fins do modelo proposto:

Conceito de Proposta de Valor para o Cliente segundo Payne et al. (2017,pg ?)“Uma proposta de valor para o cliente (PVC) é uma ferramenta estratégica que facilita a comunicação da capacidade de uma organização de compartilhar recursos e oferecer um pacote de valor superior aos clientes-alvo”

#### Perspectivas de PVC

- 1) Determinada pelo fornecedor, que define a proposta de valor para o cliente como uma declaração de como a empresa propõe entregar valor superior aos clientes e se diferenciar dos concorrentes;Ci
- 2) Perspectiva transitória, que inclui experiências resultantes dos clientes, aproximando-se de uma perspectiva de valor em uso;
- 3) Perspectiva mutuamente determinada, que considera o PVC de um ponto de vista mutuamente determinado, ou seja, o PVC é cocriado.

O framework estabelecido por Payne et al.- (2017) é apresentado na Figura 3 e fundamentará nossa pesquisa qualitativa para identificar quais os valores propostos pelas cooperativas de crédito aos seus membros e dos concorrentes.

Para a construção do modelo, os autores utilizaram a Teoria Baseada em Recursos (TBR), que é bastante utilizada em marketing para explicar e prever as bases da vantagem competitiva e o desempenho da empresa. Neste modelo, os autores consideraram que os recursos baseados em mercado e em empresas são antecedentes ao PVC e fornece efeitos sobre a empresa fornecedora e os clientes. (PAYNE, FROW, AND EGGERT, 2017).

No tocante aos recursos, os autores adotaram em seu modelo uma categorização criada por Kozlenkova (2014) separado em: 1) conhecimento; 2) inovação; 3) relacionamento; e 4) marcas. No que tange a conhecimento de mercado, os autores consideram que é fundamental para uma vantagem competitiva e classificaram em duas dimensões críticas: 1) conhecimento do cliente; e 2) conhecimento do concorrente. (PAYNE, FROW, AND EGGERT, 2017).

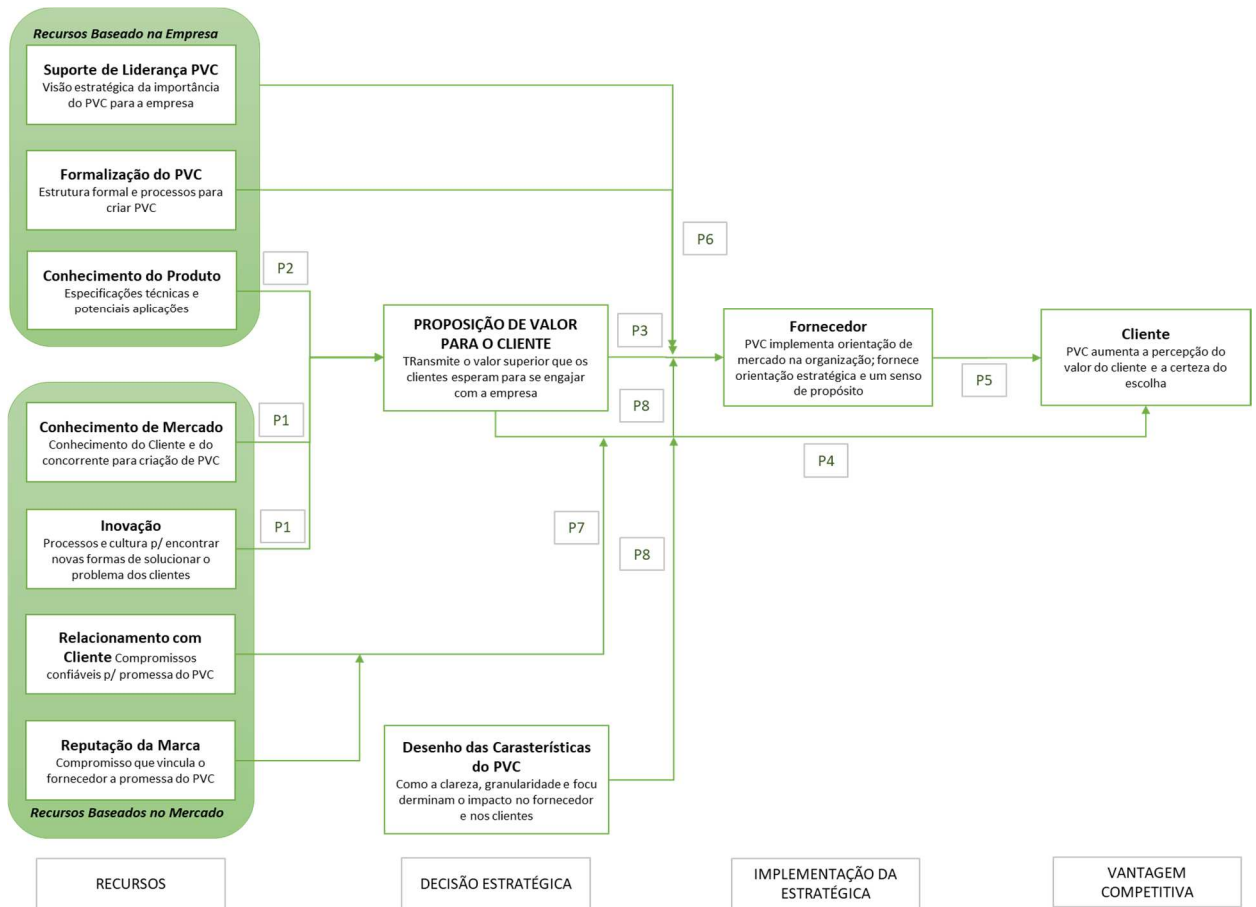


Figura 4 – Framework de Payne et al.(2017).  
Fonte: Payne et al (2017).

O modelo pode ser utilizado como instrumento para a identificação dos elementos constantes na proposta de valor das cooperativas de crédito. Em nosso estudo utilizaremos o modelo de Payne et al. (2017) como base para sustentação da etapa qualitativa da pesquisa.

As perspectivas da proposição de valor para o cliente apresentadas pelo modelo são descritas abaixo:

P1 - O conhecimento do mercado e a inovação são recursos baseados no mercado para a elaboração de Proposta de Valor para o Cliente.

P2 - O conhecimento do produto implica uma compreensão das especificações técnicas e potenciais aplicações dos vários bens e serviços oferecidos pela empresa fornecedora.

P3 - As PVC's podem ter um impacto positivo na orientação de mercado das empresas fornecedoras e nas atitudes e comportamentos dos funcionários, bem como na aquisição e implantação de recursos físicos.

P4 - As PVC's podem ter um impacto positivo nas percepções de valor dos clientes e atitudes e comportamentos resultantes.

P5 - As PVC's têm um impacto indireto positivo na percepção de valor dos clientes e atitudes e comportamentos resultantes, mediados pela orientação de mercado das empresas fornecedoras.

P6 - O apoio das lideranças para o PVC refere-se ao grau em que existe uma visão estratégica compartilhada que se concentra no mercado e como os líderes executam sua visão por meio de seus comportamentos. A formalização do PVC envolve estruturas organizacionais e processos para elaborar PVC's dentro de uma empresa.

P7 - A reputação da marca e os relacionamentos com os clientes fortalecem o impacto dos PVC's nos clientes.

P8 - As características de projeto do PVC moderam o impacto dos PVC's na empresa fornecedora e seus clientes.

## **2.2 PERCEPÇÃO DE VALOR**

No Marketing, quando estudamos o valor para o cliente, é preciso considerar que o valor proposto pela empresa não necessariamente é o valor percebido pelo cliente. Para Kumar & Reinartz - (2016) o valor percebido pelo cliente é a avaliação líquida dos clientes frente aos benefícios percebidos acumulados de uma oferta, baseada nos custos que eles estão dispostos a pagar, para desistir das necessidades que estão procurando satisfazer. Essa definição é bastante importante, pois é muito comum uma empresa propor a criação de valor, mas na prática o cliente não perceber.

Segundo Zeithaml (1988), a percepção de valor para o cliente é a avaliação geral do cliente sobre a utilidade de um produto com base nas percepções entre o que é recebido e o que é dado. No entanto o valor percebido não é o mesmo que o valor proposto. O autor destaca ainda que; o que é recebido e dado varia de cada consumidor. Sánchez & Iniesta (2007)

entendem que valor percebido é muito mais amplo e rico do que um simples trade-off entre “utilidade” e “preço”.

Embora a conceituação de Zeithaml (1988) seja uma das mais conhecida na literatura, Sánchez & Iniesta (2007) argumentam que muitos autores discordam dessa conceituação de trade-off entre benefícios e sacrifícios. Na visão dos autores, o valor percebido pelo cliente é um constructo multidimensional no qual todas as noções como percepção de preço, qualidade, benefícios e sacrifícios, estão embutidos.

Os autores seguem duas linhas de defesa para medição de percepção de valor: i) unidimensional – avaliam a percepção de valor através da perspectiva utilitarista, em que o raciocínio econômico é usado para avaliar os benefícios e os custos relevantes; ii) multidimensional – a percepção de valor é mais ampla do que o trade-off de benefícios X custos, abrangendo também questões emocionais, sociais, epistêmicas e de prazer.

Neste sentido, Landroguéz, Castro, & Cepeda-Carrión (2013) apresentam as convergências e divergências de conceitos encontrados:

#### Convergências:

- A natureza perceptiva é o aspecto mais universalmente aceito. O valor é percebido subjetivamente pelos clientes e não é determinado objetivamente pelas empresas;
- O valor é inerente e está ligado à prestação de serviços, o que distingue do valor pessoal ou organizacional;
- O processo de percepção de valor envolve tipicamente uma compensação entre benefícios percebidos e sacrifícios em que os benefícios representam a combinação entre elementos que inclui fatores físicos (funcionalidade e utilidade), atributos de suporte, preço de compra e outros fatores de qualidade. Os sacrifícios representam custos monetários (preço) e não monetários como custo do tempo, esforço e risco assumido;
- O valor é percebido em conexão com a competição, ou seja, uma posição de valor superior de uma empresa é alcançada quando uma empresa gera mais valor que seus concorrentes.

### Divergências:

- As definições divergem principalmente nos termos empregados como: utilidade, benefícios, qualidade, preço e satisfação;
- Divergências entre os componentes positivos e negativos de valor. Qualidade é o benefício mais citado, enquanto preço, tempo, esforço e custo psicológico são os sacrifícios mais comumente encontrados na literatura;
- Não há clareza se a comparação entre objetos é necessária para a geração de valor;
- Há divergências de opiniões sobre as circunstâncias em que o cliente avalia o valor e se o momento da avaliação interfere na percepção. Segundo os autores, na literatura são encontradas diferentes opiniões sobre as circunstâncias como por exemplo o valor em uso, valor na decisão ou o valor após o uso;
- Divergências de opinião sobre a natureza cognitiva versus a natureza afetiva. Embora os primeiros autores a pesquisarem o tema se basearam muito nas questões cognitivas, como trade-off do custo versus benefício, outros autores acreditam que este conceito é muito simplista, o que tem aumentado as opiniões de que a percepção de valor inclui questões cognitivas, mas também afetivas.

Na visão de Sánchez & Iniesta,(2007) a literatura por vezes confunde o conceito de “valor” e “valores”, embora sejam conceitos claramente distintos. Para os autores “Valor” está mais relacionado a uma medida quantitativa em entre um benefício e um sacrifício e implica na interação entre um sujeito (cliente) e um produto/serviço. Em contraste, “Valores” são crenças pessoais importantes que as pessoas mantem em relação a si. São critérios implícitos empregados por indivíduos para fazer um julgamento de preferência e guiam o comportamento das pessoas porque refletem os “estados finais da existência” desejado.

Todas as mudanças que vem ocorrendo no mercado financeiro impactam diretamente na entrega de valor para os clientes e como as instituições financeiras estão conquistando ou retendo estes consumidores. Mas para fazer uma análise da evolução do conceito de valor ao longo do tempo e como este valor é percebido, buscamos na literatura os autores que desenvolveram e evoluíram esse conceito ao longo dos últimos anos.

A preocupação com a geração de valor para o cliente começou a ter mais atenção a partir da década de 80, quando a oferta de produtos passou a ser mais abundante. Até então, a oferta

dos produtos era menor que a demanda, o que desestimulava as empresas a oferecerem produtos orientados aos clientes. A partir do momento em que os clientes passaram a ter mais opções de escolha, as empresas precisaram criar valor superior em relação aos concorrentes como diferencial competitivo, voltando suas estratégias ao mercado.

Alguns autores iniciaram as primeiras pesquisas sobre valor para o cliente e começaram a estabelecer conceitos, modelos e entendimentos ainda na década de 80. Um dos primeiros modelos, utilizado até hoje no campo científico, foi o modelo de meios-fins (GUTMAN 1982), no qual os produtos ou serviços são os meios pelos quais os clientes buscam um estado final desejado. Este modelo relaciona a percepção de valor aos “valores” do cliente. Gutman exemplifica o modelo de uma forma bem simples quando se refere ao desejo de uma pessoa se vestir. Isso não nos diz muito se não soubermos por qual motivo ela quer estar bem vestida (atratividade sexual, limpeza, etc.) ou quais atributos da roupa estão associados ao estar bem vestido.

Na mesma época outro autor que desenvolveu conceitos sobre valor para o cliente foi Zeithaml (1988) que concluiu sobre a dificuldade de definição do conceito de valor, uma vez que o valor percebido pelo cliente é muito pessoal e traz conceitos distintos quando investigados. Outro ponto trazido pelo autor é a confusão entre valor e qualidade, sendo o segundo atribuído a aspectos do produto e não efetivamente um valor para o usuário, como pesquisas anteriores associavam. Zeithaml (1988) estabeleceu sua visão de valor para o cliente como a avaliação geral do consumidor sobre a utilidade de um produto com base nas percepções do que é recebido e do que é dado.

Alguns anos mais tarde Khalifa (2004) fez uma revisão de literatura sobre estudos de valor para o cliente e trouxe em suas descobertas a importância deste tema como ponto central nas estratégias de marketing para criação de vantagens competitivas, uma vez que a geração de valor traz mais lealdade do consumidor e por consequência uma maior rentabilidade à empresa.

Khalifa (2004) também reconhece a dificuldade de definição de valor para o cliente, uma vez que se trata de um tema subjetivo e ambíguo, além de ser um conceito dinâmico, que evolui ao longo do tempo. O autor considera também que as necessidades dos consumidores se alteram ao longo do tempo, o que torna o conceito muito dinâmico e circunstancial.

Grönroos & Voima (2013) avançam no conceito de geração de valor incluindo a visão de que o valor é criado pelo uso, principalmente na oferta de serviços. Segundo os autores, o



cliente é o criador de valor, enquanto a empresa é facilitadora dessa criação. Os autores concordam que na literatura a definição de criação de valor ainda não é consenso entre os pesquisadores, mas há um esforço bastante grande neste sentido e que as tendências apontam para uma visão mais holística e experiencial.

Esta visão de Grönroos & Voima, (2013) é muito importante para nossa pesquisa por entendermos que no cooperativismo de crédito a ambiguidade do papel do associado – cliente e dono – proporciona uma cocriação de valor. No papel de cliente o membro da cooperativa utiliza os produtos e serviços disponíveis para transação (visão de utilidade), mas como dono, participa das decisões estratégicas da cooperativa contribuindo para o desenvolvimento da sociedade em que vive.

Em uma visão mais recente Gupta, (2014) reforça que a criação de valor para o cliente representa a diferença entre o que o cliente paga e os benefícios que ele recebe. Adicionalmente o autor estabelece que os benefícios podem gerar quatro tipos diferentes de valores: valor econômico, valor funcional, valor experiencial e valor social.

Mais recentemente os estudos avançaram na direção de identificar o valor para o cliente considerando elementos a partir das necessidades mais básicas chegando às necessidades de cunho mais holístico. Autores categorizaram os valores em camadas Funcional, Emocional, Mudança de Vida e Impacto Social (ALMQUIST, SENIOR, AND BLOCH, 2016).

Na literatura de estratégia e marketing o conceito de valor para o cliente tem sido utilizado cada vez mais principalmente com objetivo de garantir o sucesso das empresas, (Khalifa 2004). Contudo, existem diversos modelos desenvolvidos para avaliar a criação de valor para os clientes. Em nosso estudo analisaremos alguns dos modelos conhecidos partindo pela categorização estabelecida por Khalifa: 1) modelos de componentes de valor. 2) modelos de proporção de benefícios/custos; e 3) modelos de meios-fins. Segundo o autor, esses modelos considerados separadamente são incompletos, o que os limita na sua utilização. As categorias distintas enfatizam dimensões que não são abordadas nas outros.

Os modelos de *componentes de valor* são aqueles que baseiam-se exclusivamente nos atributos dos produtos e serviços, ou seja, são bastante úteis para pensar em recursos no desenvolvimento de novo produto ou serviço (KHALIFA, 2004). Dentre os modelos mais conhecidos está o modelo de Kano que é baseado na teoria de desconfirmação (OLIVER ET AL. 1997).

O modelo de Kano possui 3 componentes de valor: insatisfatórios, satisfatórios e deleite. (KHALIFA 2004)

- (1) Insatisfatório – características esperadas de um produto ou serviço. Não gera nenhum sentimento de satisfação adicional, pois o que se recebe é o esperado. Portanto se o esperado não é entregue, gera um atrito com o cliente. Necessidades básicas e obrigatórias impulsionam a deserção caso não sejam atendidas.
- (2) Satisfatório – são recursos esperados e explicitamente solicitados pelo cliente, mas eles ficam desapontados se não forem atendidos. Por outro lado, à medida que as expectativas são atendidas e superadas, podem provocar uma satisfação crescente.
- (3) Deleite - são as características novas e inovadoras de um produto que não são esperadas pelo cliente. Surpreendem de maneira positiva, pois resolvem de uma maneira inovadora necessidades latentes dos clientes.
- (4)

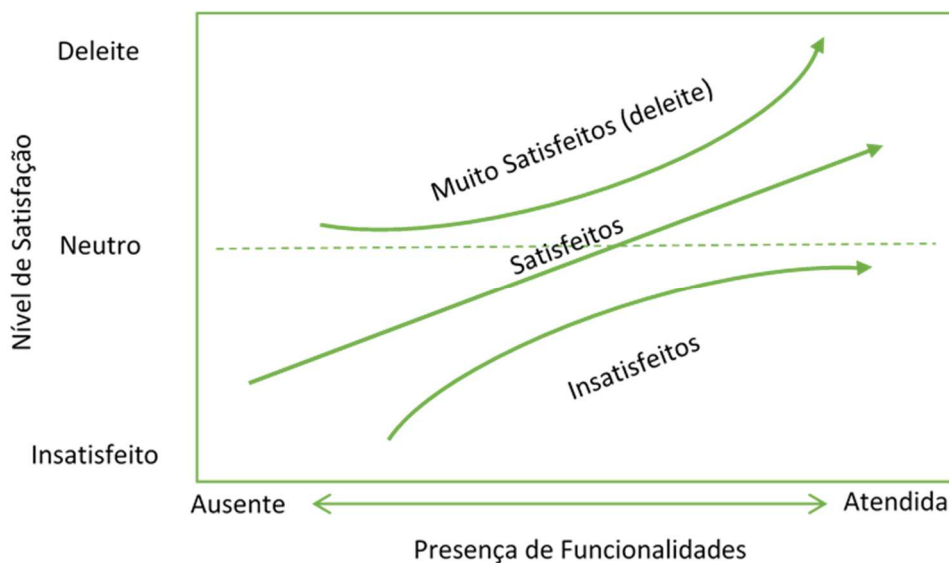


Figura 5 - Nível de satisfação do cliente através do modelo de Kano  
 Fonte: Khalifa (2004, pg 648)

A categoria de modelo de *proporção de benefícios/custo* baseia-se pela diferença entre os benefícios recebidos pelo cliente e os sacrifícios incorridos, contendo nos benefícios atributos tangíveis e intangíveis e no sacrifício podendo ter fatores monetários e não-monetários. Segundo Huber, Herrmann, & Morgan, (2001), o modelo estabelecido pelos autores propõe que os custos relevantes para uma compra incluem custos monetários, custo de

tempo, de pesquisa, custos de aprendizagem, custos emocionais e esforços cognitivo e físico associados a riscos financeiros, sociais e psicológicos. Segundo os autores, os consumidores correm riscos ao exercer a atividade de consumir, riscos esses derivados das incertezas e potenciais consequências negativas.

Esta visão de valor baseado na diferença dos benefícios gerados menos os custos incorridos também é a definição de Treacy & Wiersema, (2003). No entanto os autores acreditam que os benefícios são gerados à medida que ocorre a experiência do cliente. Eles estabeleceram três disciplinas de valor para o cliente:

- (1) excelência operacional; são empresas operacionalmente excelentes, com produtos de menor preço e menor inconveniência;
- (2) liderança de produto; focam em produtos com aumento do limite de desempenho, com inovação contínua;
- (3) intimidade com o cliente; se concentram a entregar o que o cliente específico quer, buscando relacionamento com o cliente. A proposta é ter a melhor solução para o cliente e fornece todo o suporte necessário para obter os melhores resultados, ou valor, ou ambos, de qualquer produto que o cliente venha comprar.

Ainda na categoria de modelos de proporção de benefícios/custo, encontramos a abordagem de Groth & John C. (1994). Segundo os autores é possível atingir um valor superior para o cliente, acima do valor utilitário, através da satisfação das necessidades psíquicas. Para isso, os autores desenvolveram o modelo do Princípio do Valor Exclusivo (PVE). O modelo PVE estabelece que os fatores psíquicos podem ser internos e externos. Os Internos são aqueles que não são impactados por influência, opiniões, aprovação ou sugestões de outros. Já os Externos representam importância por causa de influências de outros.

Um outro modelo de valor mais recentemente desenvolvido é o de Grönroos & Voima, (2013) que estabelece a criação de valor através da cocriação. Eles avançam no conceito de geração de valor incluindo a visão de que o valor é criado pelo uso, principalmente na oferta de serviços. Segundo os autores, o cliente é o criador de valor, enquanto a empresa é facilitadora dessa criação.

Segundo os autores a geração de valor para o cliente só pode ocorrer à medida que o cliente passa a experimentar o produto ou o serviço, o que eles chamam de valor em uso. No entanto, a experiência do uso pode ocorrer mesmo antes do bem ser produzido. Quando um

consumidor sonha em adquirir um carro, por exemplo, ele já está tendo uma experiência com o produto que pode ainda não ter sido produzido. Grönroos & Voima, (2013) definem as esferas onde o provedor produz o bem ou serviço e a esfera do consumidor, onde ele experimenta, conforme Figura 6. Embora apresentem as esferas de forma linear, elas podem ocorrer em diferentes momentos e até simultaneamente.

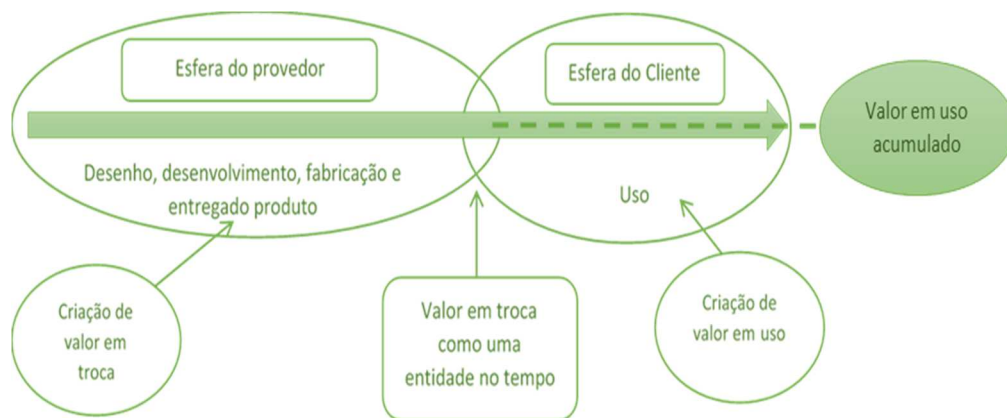


Figura 6 - Framework de Grönroos & Voima – Cocriação de valor  
Fonte: Grönroos & Voima (2013)

A terceira categorização de modelos é o *modelo meios/fins* (Khalifa 2004), que são baseados na ideia de que os clientes adquirem produtos e serviços na expectativa de obter um objetivo favorável no fim.

O modelo meios/fins baseia-se em duas suposições fundamentais: i) os valores definidos no modelo como estados finais desejáveis de existência, desempenham um papel dominante na orientação de padrões de escolha; ii) as pessoas lidam com uma diversidade de produtos, que são potenciais satisfatórios de seus valores, agrupando-os em conjuntos ou classes, a fim de reduzir a complexidade da escolha (GUTMAN, 1982).

Embora a base da criação do modelo tenha iniciado na década de 70, Gutman (1982) consolidou a metodologia de forma a criar um esquema de categorização dos valores que levam os clientes a tomarem uma decisão de compra. Segundo o autor, o aspecto central do modelo é que os consumidores escolhem ações que produzem consequências desejáveis e minimizam as consequências indesejáveis, sugerindo que os valores trazem consequências com valores positivos e negativos, o que torna essa conexão valor-consequência como um link crítico do

modelo. O modelo também conceitua a diferença entre atributo e benefícios. Os atributos são dos produtos, enquanto os benefícios são para as pessoas. Dessa forma, os consumidores escolhem produtos com atributos que geram consequências desejadas, ou os benefícios. A experiência do consumidor com o consumo ao longo do tempo o habilita a diferenciar as escolhas em determinada situação que produzem consequências insuportáveis ou não.

Para resumir o modelo de Gutman (1982) podemos considerar que os valores para os consumidores são consequências desejadas com valor de importância, que podem variar de acordo com a situação, ou seja, o consumidor olha a consequência à luz da situação.

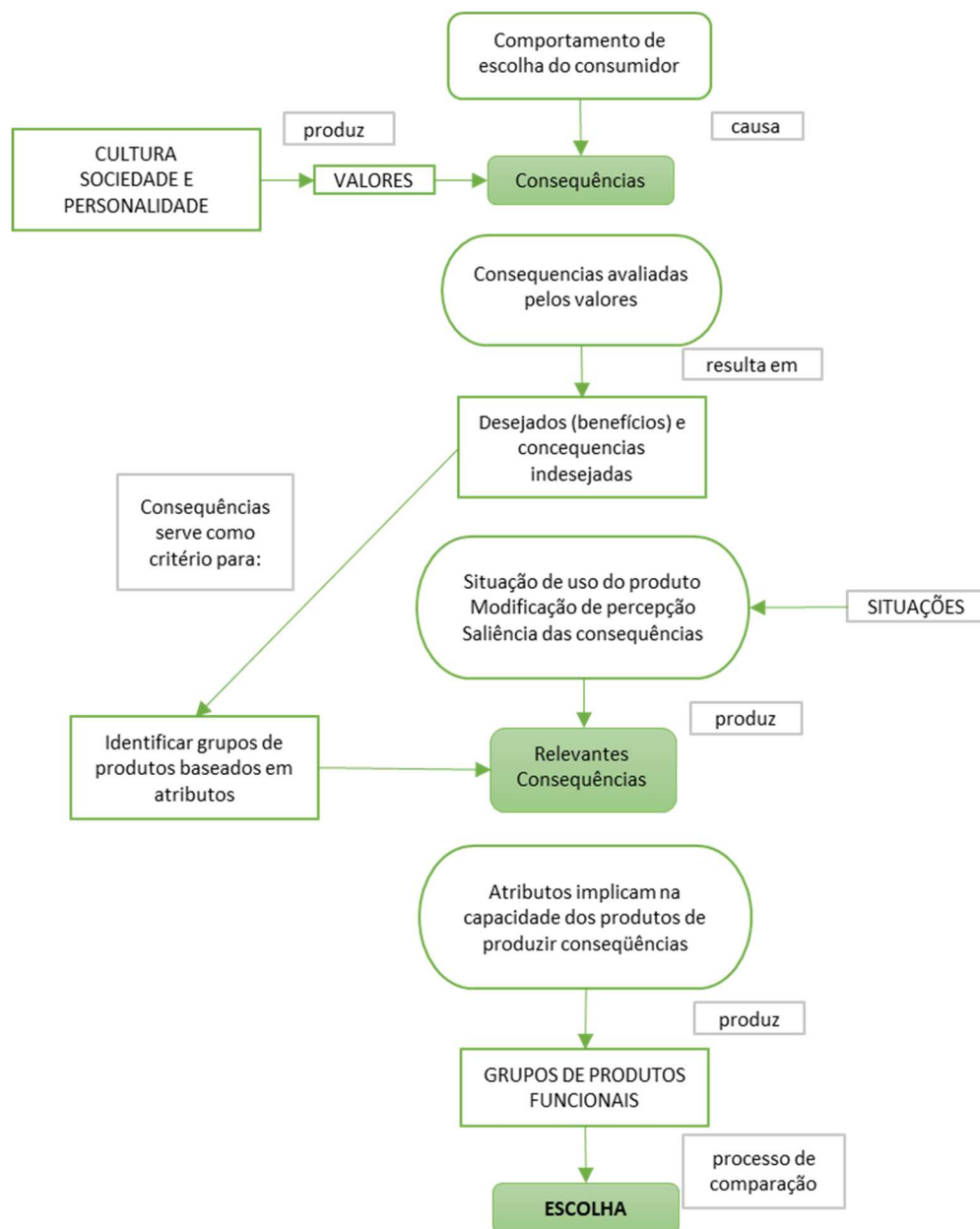


Figura 7 - Modelo Conceitual de cadeia de meios-fins  
Fonte: Gutman (1982)

Na mesma linha de Gutman, outros autores evoluíram o modelo de meios/fins. Almquist et al. (2016) observaram através de uma pesquisa que os valores estão no olho do observador, mas que existem blocos universais de construção de valor. Segundo os autores, um bom modelo de valor para o consumidor permite que uma empresa possa desenvolver novas combinações de valor que os produtos e serviços possam oferecer. As combinações certas, segundo Almquist et al. (2016), resultam em fidelidade mais forte dos clientes, maior disposição de experimentar um determinada marca e como consequência aumentar os resultados da empresa.

No modelo definido pelos autores, foram identificados 30 “elementos de valor” classificados em 4 categorias: funcional, emocional, mudança de vida e impacto social. Alguns elementos são mais focados internamente, como por exemplo aqueles que mudam a vida, outros mais externamente, como exemplo aqueles que ajudam o cliente a interagir com o mundo externo. Ainda segundo os autores, o modelo sugerido traça uma relação dos valores com a “hierarquia das necessidades” elaborada por Abraham Maslow em 1943, conhecida com a Pirâmide de Maslow. Embora não haja uma relação direta de hierarquia, no caso do modelo, os autores defendem que as necessidades evoluem das básicas até as psíquicas, como autorrealização e autotranscendência. (ALMQUIST, SENIOR, AND BLOCH 2016).

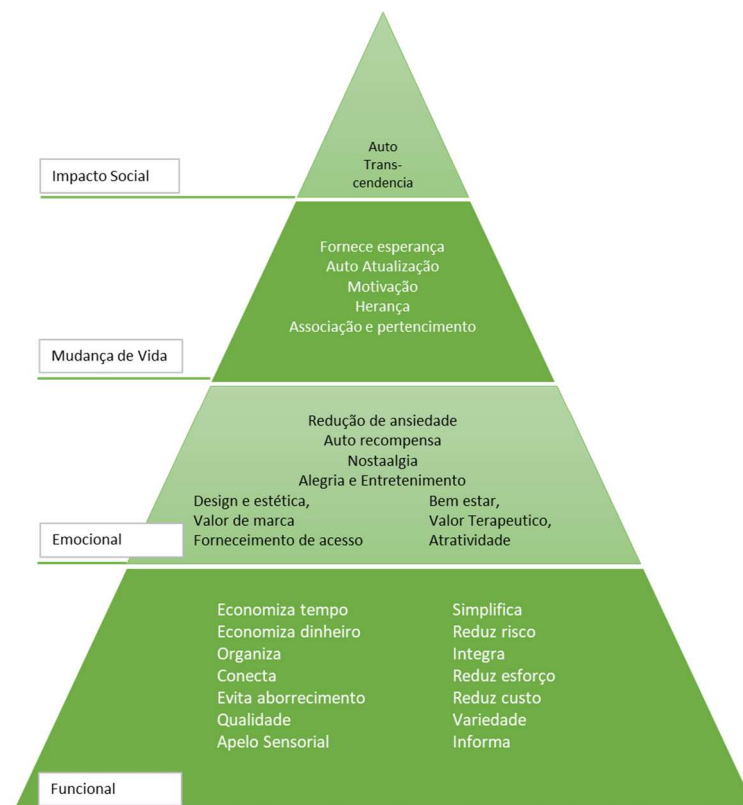


Figura 8 – Pirâmide de elementos de valor  
Fonte: de Almquist et al. (2016)

Também seguindo na mesma linha do modelo de Almquist et al. (2016), outros autores relacionaram a escolha do consumo com as necessidades das pessoas. Sheth, Newman, & Gross (1991) desenvolveram um modelo de meios/fins estabelecendo 5 valores de consumo: *valor funcional*, *valor condicional*, *valor social*, *valor emocional*, *valor epistêmico*. Para a aplicação deste modelo três proposições são necessárias:

- (1) A escolha do consumidor é uma função de múltiplos valores de consumo
- (2) Os valores de consumo fazem contribuições diferenciais em qualquer situação de escolha
- (3) Os valores de consumo são independentes.

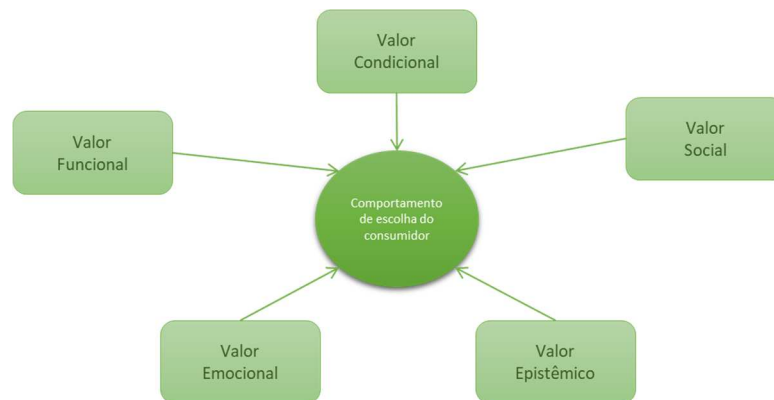


Figura 9 - Modelo de Percepção de valor de Sheth  
Fonte: Sheth et al. (1991)

A teoria de Sheth et al. (1991) se concentra nos valores que levam os consumidores a decidirem a escolha por um produto ou serviço, porque comprar ou não comprar, porque usar ou não usar, porque escolher um em detrimento de outro ou porque escolher uma marca e não outra. Segundo os autores, a teoria já foi aplicada em diversos tipos de produtos e serviços e ajuda a entender a decisão dos consumidores.

Os autores estabelecem que a escolha do cliente pode ser influenciada por um ou por múltiplos valores, descritos a seguir:

Valor Funcional – os autores sustentam que o valor funcional é um dos principais condutores da escolha de compra ou uso do serviço. Ele está relacionado às características ou atributos dos produtos como confiabilidade, durabilidade e preço. O valor funcional é medido pelos atributos da escolha. A escolha de comprar um carro pelo seu desempenho é uma escolha baseada em valor funcional. No mercado financeiro, podemos considerar que o preço, a

rentabilidade nos investimentos, a facilidade e acesso aos produtos e a reputação da instituição financeira são exemplos de atributos de valor Funcional.

Valor Social – trata-se da escolha associada a um grupo social, demográfico, socioeconômico, culturais, étnicos, estereotipados positivamente ou negativamente. Geralmente são escolhas que envolvem produtos de alta visibilidade ou bem e serviços a serem compartilhados com outros. O Valor social é medido pela imagem da escolha. A escolha do carro pela imagem social ao invés das suas funcionalidades é um exemplo de valor social. Como exemplo no mercado financeiro, podemos considerar as classificações de exclusividade dos clientes dos bancos, como contas Estilo, Personalité, Prime, Van Gogh etc.

Valor Emocional – está associada a escolhas relacionadas a capacidade de promover sentimentos ou estados afetivos. Uma escolha adquire valor emocional quando está associada a sentimentos específicos, a precipitar ou perpetuar esses sentimentos. Este valor é medido pelo sentimento associado à escolha. A escolha de um produto que lembre da infância, por exemplo. No mercado financeiro, o relacionamento próximo do cliente que transmita segurança e o sentimento de acolhimento, disponibilidade do gerente a qualquer momento.

Valor Epistêmico – utilidade percebida pela entrega de um produto ou serviço que produza curiosidade, forneça novidade ou satisfaça um desejo de conhecimento. Experiências novas favorecem a escolha pelo valor epistêmico, apenas por uma simples mudança ou mesmo porque o consumidor está saciado da marca usual. Como exemplo, podemos citar a escolha de um novo tipo de café. A experiência dos bancos digitais, com NuBank, representa um exemplo de valor Epistêmico no mercado financeiro.

Valor Condicional – é um valor percebido em decorrência de uma situação específica ou um conjunto de circunstâncias. Essa alternativa ganha valor na presença de contingências físicas ou sociais antecedentes. Esse valor é medido em uma situação de contingência de escolha. Situações sazonais como produtos de natal ou adquiridos uma vez na vida. Como exemplos do mercado financeiro, podemos citar a utilização de produtos que proporcionem atingimento de um sonho, de um objetivo maior de vida, como a aquisição da casa própria ou o financiamento de um curso superior.

Em nossa avaliação, o modelo de Sheth et al (1991) é o modelo com maior aderência para aplicação em nossa pesquisa, uma vez que avalia a escolha de consumidores de forma multidimensional, considerando diferentes perspectivas de valoração na tomada de decisão e



que pode explicar as questões da escolha pela cooperativa de crédito, principalmente quando entramos em valor social, emocional e epistêmico.

Quadro 2 - Categorização de modelos segundo Khalifa

	Modelos	Categorias
Kaufman (1988).	Os principais elementos de valor usados nos estudos de valor, de acordo com Kaufman (1988), são classificados como: valor de estima “querer” valor de troca ou “vale a pena” e valor de utilidade ou “necessidade”.	<b>Autores</b>
Rust e Oliver (2000); Oliver (1977); Joiner (1994); Thompson (1998).	Modelo de Kano, inclui três componentes de valor: Insatisfatório (deve ser); Satisfatório (mais é melhor); e Deleite (excitadores).	<b>Modelos de componentes de valor</b>
Zeithaml (1988).	(1) preço baixo (foco no sacrifício); (2) o que o consumidor quisesse em produto ou serviço (foco em benefícios); (3) a qualidade obtida pelo preço pago (trade-off entre um componente de sacrifício e um componente de um benefício); (4) benefícios totais obtidos pelo sacrifício total incorrido (todos os componentes relevantes considerados).	<b>Modelo de proporção de benefícios/custos</b>
Woodruff e Gardial (1996).	O julgamento de valor resulta de um trade-off em consequências positivas (benefícios) ou resultados desejados e consequências negativas (sacrifício) ou custos.	<b>Modelo de proporção de benefícios/custos</b>
Day (1990).	O valor percebido pelo cliente representa a diferença entre “benefícios percebidos pelo cliente” e “custos percebidos pelo cliente”.	<b>Modelo de proporção de benefícios/custos</b>
Treacy e Wiersima (1995)	O valor do cliente como a soma dos benefícios recebidos menos os custos incorridos pelo cliente na aquisição de um produto ou serviço. Para eles, os benefícios criam valor na medida em que o produto ou serviço melhora o desempenho ou a experiência do cliente; enquanto os custos incluem tanto o dinheiro gasto na compra e manutenção, e o tempo gasto em atrasos, erros e esforços.	<b>Modelo de proporção de benefícios/custos</b>
Groth (1994)	Seu conceito de prêmio de valor exclusivo (EVP) enfatiza que os prêmios acima do valor puramente utilitário são atribuíveis ao cumprimento das necessidades psíquicas. Os fatores psíquicos são “internos” e “externos” por natureza.	<b>Modelo de proporção de benefícios/custos</b>
Horovitz (2000)	Os clientes recebem valor quando os benefícios de um produto ou serviço excedem o custo de adquiri-lo e usá-lo. De acordo com o autor, os benefícios podem ser melhorados, ampliados e expandidos. Pelo lado do custo, do ponto de vista do cliente, incluem: dinheiro pago, custos e esforços de obter o produto ou serviço, e custo e esforço para usar o produto e serviço adequadamente.	<b>Modelo de proporção de benefícios/custos</b>
Grönroos (2000)	Diferencia entre valor central e valor agregado. O valor central significa os benefícios de uma solução principal em comparação com o preço pago por essa solução. O valor agregado é criado por serviços adicionais no relacionamento em comparação com os custos de relacionamento que ocorrem ao longo do tempo.	<b>Modelo de proporção de benefícios/custos</b>
Parolini (1999)	Conceito de valor como ferramenta de estratégia competitiva. Dentro dessa metodologia, que ela chama de valor líquido, ela diferencia três tipos de valor líquido:	<b>Modelo de proporção de benefícios/custos</b>

	o valor líquido criado pelo sistema, o valor líquido recebido pelos consumidores finais e o valor líquido adquirido pelos participantes que criam valor.	
Brandenburger e Stuart (1996)	Importância dos fornecedores, bem como dos compradores, no contexto da criação de valor. O valor criado por “uma cadeia vertical de jogadores” equivale à “disposição a pagar” do comprador, menos o “custo de oportunidade” do fornecedor, sendo que ambos dependiam das características dos fornecedores, empresas e compradores.	<b>Modelo de proporção de benefícios/custos</b>
Sheth et al. (1991)	Cinco valores de consumo - “funcional”, “social”, “emocional”, “epistêmico” e “condicional” - que poderiam influenciar o comportamento de compra e escolha do consumidor.	<b>Modelo Meios-Fins</b>
Lanning (1998)	O valor que importa é o valor na experiência do cliente e não o valor no produto. Ele sustenta que a experiência resultante do cliente é a essência da proposta de valor. Ele argumenta que a experiência resultante do cliente inclui uma ou uma série de eventos físicos ou mentais relacionados que levam a um resultado final ou uma consequência mensurável.	<b>Modelo Meios-Fins</b>
Woodruff (1997)	O valor deriva das percepções, preferências e avaliações aprendidas pelos clientes. Seu modelo demonstra que a movimentação para cima e para baixo na hierarquia de valor do cliente explica o valor desejado e o valor recebido.	<b>Modelo Meios-Fins</b>

Fonte: Khalifa (2004)

Embora existam muitos modelos de valor para o cliente na literatura, estudos relacionados a aplicação de algum modelo na prestação de serviços financeiros não são comuns. Também é preciso considerar que a transformação do mercado financeiro que vem ocorrendo nos últimos anos faz com que pesquisas mais antigas reduzam a sua aplicabilidade uma vez que a transformação tecnológica é um fator determinante na criação de valor para os clientes.

Em uma pesquisa recente, Sumarwan & Kusuma (2018) pesquisaram quais os motivos que levam pessoas a se associarem a uma cooperativa na Indonésia e concluíram que os motivos estão divididos em motivos econômicos e não-econômicos.

Segundo os autores, que pesquisaram 90 membros de cooperativas e 41 não membros, as escolhas econômicas para se associar as cooperativas estão ligadas a acesso a depósitos e crédito, facilidade para tomar crédito, melhores taxas de juros pagas nos investimentos e baixas taxas de juros cobradas nos empréstimos, baixas taxas de administração e possibilidade de melhorar negócios. Nos motivos não-econômicos, foram levantados benefícios como possibilidades de expandir o networking, experiência de senso de comunidade, facilidade para adquirir experiências organizacionais, educação e treinamento, transformação pessoal, oportunidade para ajudar os outros e o valor do propósito social da cooperativa de crédito. A pesquisa mostrou ainda que, embora os benefícios econômicos superaram os não-econômicos,

os benefícios sociais como educação, treinamento e oportunidade de ajudar os outros desempenham um papel importante na decisão das pessoas a se associarem a uma cooperativa.

Em outra pesquisa realizada por Jones, Jussila, & Kalmi (2016), os autores tentaram identificar os incentivos que levam as pessoas a se associar a uma cooperativa de crédito na Finlândia. A pesquisa analisou o comportamento de membros de cooperativas de crédito e clientes de bancos e buscou também identificar motivadores econômicos e não econômicos para associação. Os resultados obtidos mostram que incentivos econômicos, como melhores taxas de juros, aumentaram a participação da população nas cooperativas de crédito. Adicionalmente identificaram que esse aumento avançou pelas cidades mais populosas.

Por outro lado, a pesquisa identificou que os aspectos não monetários também influenciavam o aumento de participação de associados às cooperativas, principalmente em cidades com menor população, sugerindo pelos autores que há evidências de que a proximidade com o associado promove um aumento na participação na cooperativa.

Noreen & Olive (2014) realizaram outra pesquisa com associados de cooperativas de crédito da Irlanda para identificar se os associados consideravam mais importante os valores de relacionamento ou os transacionais. O resultado da pesquisa concluiu que os associados demonstraram uma maior preferência por valor relacional, ou seja, o fato de ser associado e ter um relacionamento de cooperado é mais importante do que ter apenas um bom produto. O objetivo da pesquisa era identificar se o modelo que estava sendo proposto na Irlanda de unificação de todas as cooperativas do país em uma única entidade não impactava negativamente no relacionamento que os usuários possuíam com suas cooperativas locais, a medida que a criação de uma única empresa poderia afastar o associado da gestão da cooperativa, o que reforça o resultado obtido por Jones, Jussila, & Kalmi (2016) na pesquisa na Finlândia.

Em outro estudo acerca do valor para os clientes no setor bancário, Roig et. al (2006) pesquisaram quais os valores percebidos de compra para os clientes bancários e quais as dimensões que o levam à escolha por um serviço. Os autores concluíram o estudo ratificando a hipótese de que no setor bancário a decisão de compra tem um caráter multidimensional formado por valor funcional do estabelecimento, o valor funcional das pessoas, o valor funcional do serviço, o valor funcional do preço, o valor emocional e o valor social.

Quadro 3 - Síntese dos conceitos pesquisados

Autor	Abordagem	Categorização de valor para os clientes
Zeithaml (1988)	Avaliação geral do cliente sobre a utilidade de um produto com base nas percepções entre o que é recebido e o que é dado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor é preço baixo;</li> <li>- Valor é o que eu quero em um produto;</li> <li>- Valor é a qualidade que recebo pelo preço que pago; e</li> <li>- Valor é o que ganho pelo que dou.</li> </ul>
Sanchez & Iniesta (2007)	Valor é um constructo multidimensional no qual todas as noções como percepção de preço, qualidade, benefícios e sacrifícios, estão embutidos (Unidimensional e Multidimensional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Unidimensional – avaliam a percepção de valor através da perspectiva utilitarista, em que o raciocínio econômico é usado para avaliar os benefícios e os custos relevantes;</li> <li>ii) Multidimensional – percepção de valor é mais ampla do que o <i>trade-off</i> de benefícios X custos, abrangendo também questões emocionais, sociais, epistêmicas e de prazer.</li> </ul>
Grönroos & Voima (2013)	Conceituam geração de valor incluindo a visão de que valor é criado pelo uso, principalmente na oferta de serviços. Segundo os autores, o cliente é criador de valor, enquanto a empresa é a facilitadora dessa criação.	<p>Cocriação de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor em uso; e</li> <li>- Valor em troca</li> </ul>
Gupta (2004)	A criação de valor para o cliente representa a diferença entre o que o cliente paga e os benefícios que ele recebe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor Econômico;</li> <li>- Valor Funcional;</li> <li>- Valor Experiencial; e</li> <li>- Valor Social.</li> </ul>
Kumar & Reinartz (2016)	Geração de valor como avaliação líquida dos clientes frente aos benefícios percebidos acumulados de uma oferta, baseada nos custos que eles estão dispostos a pagar, para desistir das necessidades que estão procurando satisfazer.	Benefícios e consequências indesejadas = resultados da compra e do consumo da oferta, e estes podem ser direta ou indiretamente, imediatos ou postergados.
Almquist et al. (2016)	Relação dos valores com a hierarquia das necessidades.	<p>Pirâmide de elementos de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto Social;</li> <li>- Mudança de Vida;</li> <li>- Emocional;</li> <li>- Funcional.</li> </ul>
Sheth et al. (1991)	Clientes tomam decisão de compra baseado nos valores de consumo que poderiam influenciar o comportamento da compra e escolha.	<p>Cinco valores de consumo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor Funcional;</li> <li>- Valor Social;</li> <li>- Valor Emocional;</li> <li>- Valor Epistêmico; e</li> <li>- Valor Condicional.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

Baseado na categorização dos modelos apresentados por Khalifa (2004), e nas pesquisas feitas pelo autor através de aprofundamento e estudos de outros autores, seguiremos nossa pesquisa para medição de percepção de valores dos clientes na escolha e uso dos serviços financeiros utilizando o modelo de Sheth et al. (1991), categorizado como um modelo do tipo

meios-fins, por Khalifa. A escolha deste modelo justifica-se pelo fato de que é o modelo que considera não somente valor de troca de benefícios por custo, mas que abrange ainda questões sociais, emocionais, condicionais e epistêmicas.

Também consideramos que este modelo, embora desenvolvido em 1991, tem sido base de outros modelos mais recentes que gravitam sobre as mesmas questões de valor apontadas por Sheth. Complementarmente, como sugere Khalifa, quando se refere as categorias de modelos como complementares, abordaremos a percepção de valor através da cocriação sugerida por Grönroos e Voina, pois entendemos que ao se associar a uma cooperativa de crédito, os membros participam da criação de valor da instituição através da participação nas decisões estratégicas e na interação que a cooperativa tem com a comunidade.

### **2.3 CAPTURA DE VALOR**

Na literatura de marketing o conceito de proposição de valor e percepção de valor para o cliente é considerado estratégico para a criação de vantagens competitivas da empresa. Contudo, nada adianta a empresa ter uma proposição de valor, ou os clientes perceberem o valor, se os resultados destas vantagens não são capturados pela empresa. (LANDROGUEZ, CASTRO, AND CEPEDA-CARRIÓN, 2013)

Segundo Bowman & Ambrosini (2000) há uma distinção bastante grande em criação de valor e captura de valor. Na visão dos autores, as empresas podem dispor de recursos escassos que podem criar valor para os clientes e com isso obter uma vantagem competitiva, mas se estes recursos não forem da empresa a empresa pode não ter a captura do valor e ter sua lucratividade prejudicada. Ainda segundo os autores, a maioria dos pesquisadores das escolas baseadas em recursos, concentram suas pesquisas nas barreiras da imitação pelos concorrentes, mas não nos problemas de retenção do valor que pode estar dentro da empresa.

Landroquez et al. (2013) trazem em seus estudos que o desempenho superior da empresa resulta do fornecimento de valor para o cliente, mas para atingir este resultado é necessário que dois processos combinem e se integrem, ou seja, o processo de criação de valor e o processo de apropriação de valor. Sobre o processo de criação de valor, já discorremos o suficiente na parte anterior deste capítulo, no entanto a apropriação de valor, segundo os autores, está na

capacidade da empresa de restringir as forças competitivas para se apropriar do valor criado por ela, evitando assim que o concorrente se aproprie.

Para fins de nossa pesquisa, assumiremos o conceito de apropriação de valor trazido por Landroquez et al. (2013, pg 237):

*A apropriação de valor, também chamada de captura, alocação, realização, dispersão, ou distribuição de valor, se refere a apropriação e retenção pela empresa de pagamentos feitos pelos clientes na expectativa de obter valor futuro de consumo. Na mesma pesquisa os autores se referem à captura de valor quando:*

- i) A empresa recebe pagamentos de cliente impedindo as tentativas dos concorrentes de se apropriarem dos pagamentos, como por exemplo, por imitação.*
- ii) Simultaneamente retém esses pagamentos negando reivindicações sobre eles de outros membros do mesmo sistema de valor.*

A seguir apresentaremos o modelo de captura de valor proposto por Landroquez et al. (2013). Na visão dos autores, para que haja um diferencial competitivo por parte da empresa, ela precisa ter uma proposta de valor, o cliente precisa perceber esse valor e, por fim, ela capturar o valor percebido pelo cliente. Na figura abaixo, os autores estabelecem a relação destes 3 conceitos:

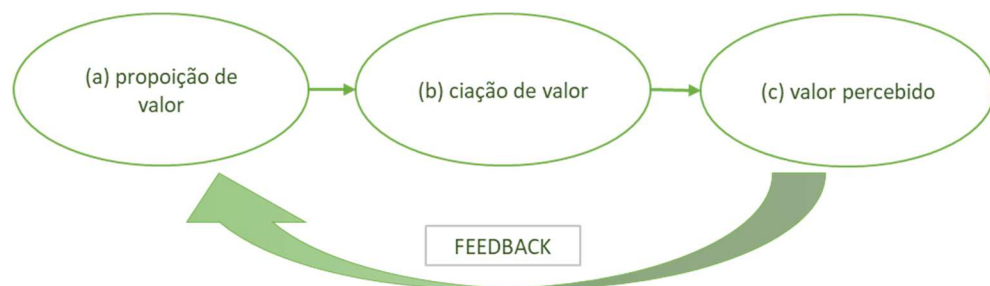


Figura 10 - Interrelação dos conceitos de valor  
Fonte: Landroquez et al. (2013)

Notemos que a figura 10, os autores estabelecem (a) que toda a empresa tem uma proposta de valor, (b) que é capaz de criar valor para seus clientes, mas independente de qual a proposta, ou de quanto valor ela cria, se o cliente não percebe (c) ela não está criando valor para ele. Quando uma empresa cria valor e o cliente percebe, a etapa seguinte é a apropriação desse valor.

Neste sentido, o modelo apresentado por Landroquez et al. (2013), estabelece uma relação entre a criação de valor, o valor percebido pelo cliente e a apropriação de valor.

## 2.4 MODELO DO ESTUDO

Na pesquisa realizada por Landroquez et al. (2013), os autores trazem uma perspectiva de criação de uma visão integrada de valor. Segundo os autores, as empresas precisam fazer uma gestão do valor para o cliente, através da geração de valor, percepção de valor pelo cliente e, por fim, a apropriação desse valor.

Na visão abaixo, os autores apresentam um framework deste fluxo de geração até a apropriação do valor.

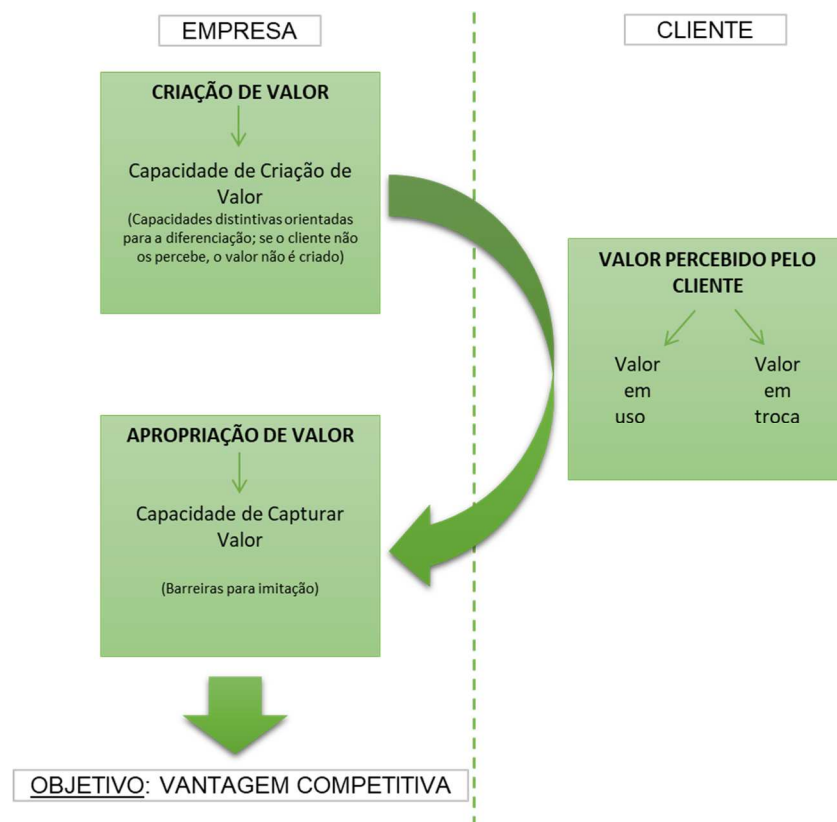


Figura 11 – Framework de Landroquez  
Fonte: Landroquez et al. (2013)

Com base no framework de Landroquez et al. (2013), proporemos nossa linha de pesquisa para que possamos avaliar a criação e a percepção de valor de usuários de serviços bancários com o objetivo de identificar quais são as causas da baixa penetração do cooperativismo de crédito no Brasil.

Com o uso do framework pretendemos identificar se os valores propostos pelas cooperativas de crédito são percebidos pelos seus membros e não membros. Contudo, não é nossa intenção abordar a captura de valor pelas cooperativas, dada a extensão e complexidade para essa avaliação.

A seguir apresentamos nosso modelo adaptado para nossos estudos considerando a perspectiva da geração de valor pelas cooperativas, para seus associados, e a perspectiva dos bancos, para seus clientes. Pretendemos avaliar se a proposição de valor oferecida pelas cooperativas de crédito é percebida pelos clientes/membros. Da mesma forma avaliaremos as propostas de valor das demais instituições financeiras não cooperativas e se suas propostas de valor são percebidas pelos seus clientes e como a proposta de valor destas instituições pode impactar no desenvolvimento das cooperativas de crédito.

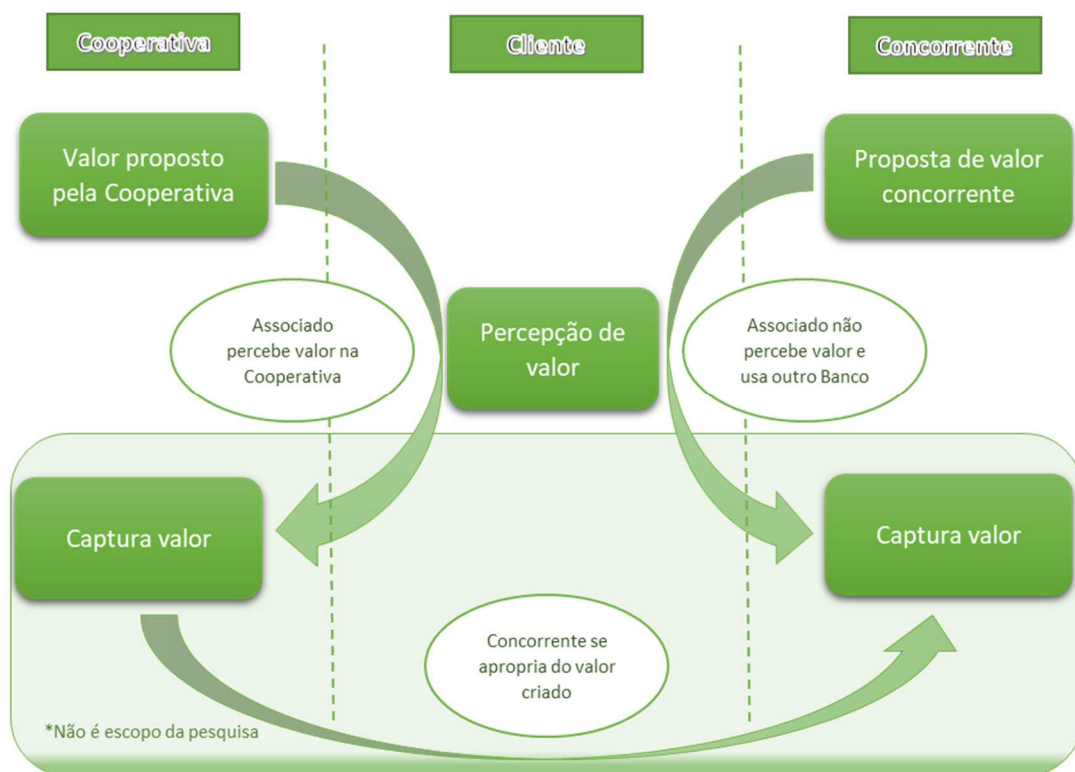


Figura 12 – Framework proposto pelo autor para proposição, percepção e captura de valor  
Fonte: Elaborado pelo autor



Para utilização do modelo proposto, baseado no Framework de Landroquez, incluímos a dimensão do concorrente, que também fará parte de nossa amostra de pesquisa.

Neste sentido, nossa pesquisa se estruturou da seguinte forma:

- 1 – Valor proposto pela cooperativa – realizada pesquisa qualitativa com executivos de cooperativas de crédito para validação da proposição de valor. Também foi realizada uma pesquisa *desk research* no website de alguns dos principais sistemas de cooperativas de crédito do Brasil e de algumas cooperativas individualmente.
- 2 – Valor proposto pelos concorrentes – realizada uma pesquisa sobre a comunicação dos valores propostos pelas principais instituições financeiras no Brasil através de seus websites.
- 3 – Percepção de valor para o cliente – mensurada através de pesquisa quantitativa (*survey*), baseada no modelo de Percepção de valor de Sheth.

### 3. METODOLOGIA

Para a realização de nossa pesquisa utilizamos o processo de definição do problema estabelecido por Malhotra (Malhotra, 2012) adaptado ao nosso contexto:

Segundo o autor, o processo de desenvolvimento de uma abordagem de pesquisa passa pela estruturação do contexto do problema, conforme demonstra a figura abaixo:

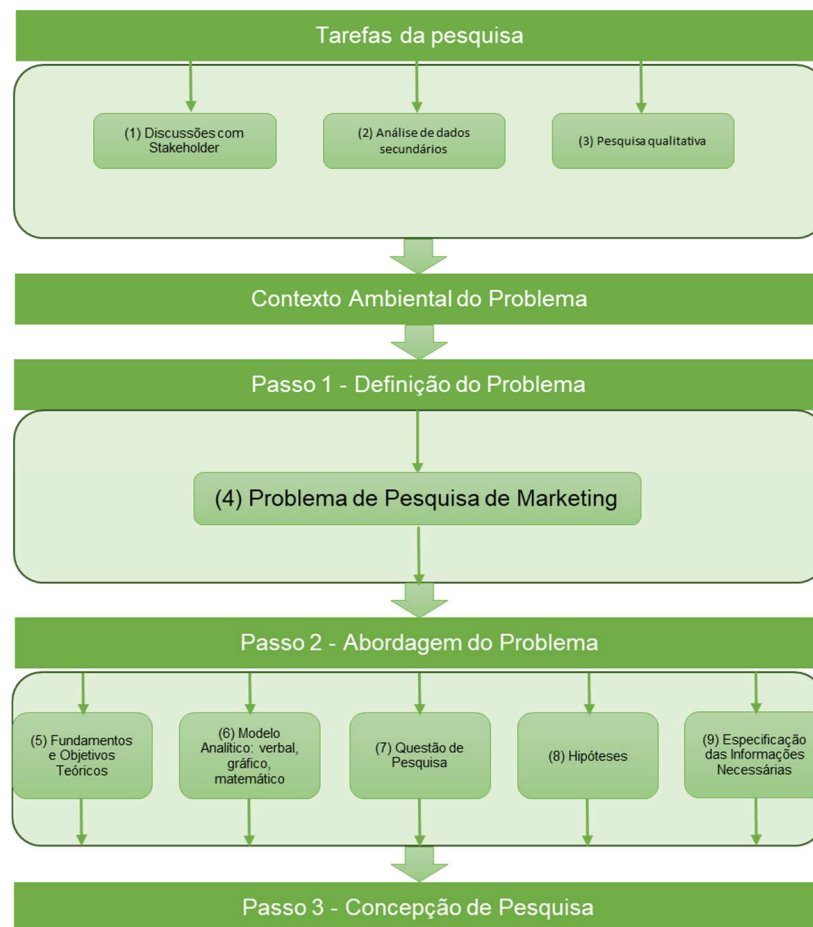


Figura 13 - Modelo conceitual proposto para pesquisa  
 Fonte: elaborada pelo autor, baseada no modelo estabelecido por Malhotra (2012)

Etapa (1) – Discussão com stakeholders – foram realizadas abordagens não estruturadas em profundidade através de entrevistas com um 1 (um) CEO de um sistema de cooperativas de crédito do Brasil, 1 (um) diretor executivo de uma central de cooperativas de um sistemas de cooperativa de crédito e 1 (um) Diretor Executivo de uma cooperativa de crédito, localizada em

uma região metropolitana, com aproximadamente 45 mil sócios, e 1 (um) CEO de uma entidade internacional que congrega cooperativas de crédito de todo o mundo.

Etapa (2) – Análise de dados secundários – Foram analisados os dados disponibilizados referente ao cooperativismo de crédito mundial e no Brasil obtidos junto ao FGCoop, Banco Central do Brasil e Woocu. As análises compreenderam a representatividade das cooperativas no Brasil, nas regiões e municípios, o crescimento de ativos e números de sócios, a participação nos mercados analisando o número de sócios em relação a população economicamente ativa e a representatividade das cooperativas ao redor do mundo, atentando para os países com maior representatividade.

Etapa (3) – Pesquisa qualitativa – foram realizadas pesquisas através de questionário semiestruturado com 9 (nove) executivos de cooperativas de crédito, e entidades representativas, atuantes ou que já atuaram nos principais sistemas de cooperativas de crédito do Brasil. A seleção dos entrevistados foi baseada na representatividade destes executivos na gestão estratégica destas entidades em que atuam, no conhecimento sobre a organização destas entidades e do potencial de contribuir para a validação das questões de pesquisas levantadas.

Etapa (4) – Problema de pesquisa de marketing – neste projeto, o problema de pesquisa de marketing corresponde aos fatores que dificultam uma expansão maior do cooperativismo de crédito no Brasil, como a forte concorrência e concentração nos centros urbanos em outras instituições financeiras, a falta de cultura associativa da população, a valorização de benefícios transacionais e comodidade e não valorização dos benefícios sociais e de desenvolvimento local. O problema de pesquisa foi discutido na pesquisa qualitativa e considerado na pesquisa quantitativa.

Etapa (5) – Fundamentos e objetivos teóricos – nesta etapa foi realizada ampla pesquisa em literatura sobre conceitos e modelos que pudessem auxiliar a responder as questões de pesquisa para atingir os objetivos propostos. A pesquisa do referencial teórico foi baseada nas teorias de marketing de Proposição de Valor para o Cliente, Percepção de Valor pelo Cliente e Apropriação de Valor. Também foram realizadas pesquisas na literatura acerca de estudos sobre cooperativismo de crédito e percepção de valor em serviços financeiros.

Etapa (6) - Modelo Analítico – o modelo analítico de pesquisa baseou-se na revisão de literatura e nos modelos já testados por autores em pesquisas de proposição, percepção e apropriação de valor.

Etapa (7) – Questões de pesquisa – as questões de pesquisa foram baseadas na percepção da existência de barreiras que impedem o maior desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil levantadas nas entrevistas com executivos de cooperativas de crédito. As questões podem ser amplas e abrangentes, passando desde questões históricas, culturais e de legislação. Contudo, nossa pesquisa baseou-se nas questões relacionadas a proposição e percepção de valor pelos usuários. Essas questões foram avaliadas na pesquisa qualitativa.

Etapa (8) – Hipóteses – As hipóteses foram construídas a partir do conhecimento do pesquisador acerca do tema, validada na pesquisa qualitativa. As hipóteses testadas foram de que a percepção de valor dos usuários de serviços financeiros seja diferente entre os grupos que são sócios de cooperativas e os que não são sócios. Outra hipótese testada é que as pessoas que residem em municípios de menor porte tem uma percepção de valor diferente do grupo que reside em municípios de maior porte.

Etapa (9) – Especificação das informações necessárias – nesta etapa são definidas as informações necessárias para a pesquisa. As informações necessárias foram levantadas a partir dos modelos definidos, das questões de pesquisa e das hipóteses.

A seguir apresentaremos como a pesquisa qualitativa, a *desk research* e a pesquisa quantitativa foram estruturadas para que atingíssemos nossos objetivos.

### **3.1. PESQUISA QUALITATIVA**

As pesquisas qualitativas têm como objetivo, na maioria das situações, definir o problema ou desenvolver uma abordagem para gerar hipóteses e identificar variáveis que podem ser incluídas na pesquisa quantitativa (Malhotra, 2012). Em uma primeira etapa, durante a elaboração do projeto, realizamos 4 entrevistas não estruturadas com 3 (três) executivos de cooperativas de crédito e 1 (um) de uma entidade internacional representativa das cooperativas, com objetivos de coletar dados que subsidiassem a elaboração do problema a ser pesquisado. Nas entrevistas foi questionado, na opinião dos entrevistados, *quais os principais motivos que impedem o maior desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil?* Os resultados obtidos foram utilizados como base para elaboração das questões e os objetivos da pesquisa.

Em uma segunda etapa, elaboramos um roteiro semiestruturado para aplicação de uma pesquisa qualitativa em profundidade com os objetivos de validar o problema de pesquisa e levantar hipóteses a serem investigadas na etapa quantitativa e contribuir na elaboração dos questionários, bem como identificar as características do público a ser pesquisado.

A pesquisa qualitativa, com entrevistas em profundidade constitui um método de obtenção de dados qualitativos. Ela é realizada de forma direta e pessoal, em que um único respondente é sondado para descobrir as motivações, crenças, sentimentos e atitudes subjacentes sobre o tópico (Malhotra, 2012).

Nesta etapa do processo entrevistamos 7 (sete) executivos de cooperativas de crédito, 1 (um) executivo de uma entidade representativa de cooperativas e 1(um) executivo fundador de um dos maiores sistemas de cooperativa de crédito do Brasil. A pesquisa contempla 8 horas e 30 minutos de entrevistas, para 8 executivos, e uma entrevista realizada por e-mail com envio prévio das questões a serem respondidas. As entrevistas foram realizadas entre os meses de agosto e outubro de 2019.

Os executivos que participaram das entrevistas são caracterizados a seguir:

Entrevistado 1 - Executivo de uma entidade representativa de cooperativas no estado do Rio Grande do Sul. Professor universitário, profissional do Direito Cooperativo, autor de diversos livros sobre cooperativismo, atua há mais de 30 anos no cooperativismo.

Entrevistado 2 - Conselheiro de um dos maiores sistemas de cooperativas de crédito do Brasil, é conselheiro de uma entidade nacional de cooperativas no Brasil e também participa do conselho de administração de uma entidade mundial representativa de cooperativas de crédito. Atua no cooperativismo de crédito há mais de 35 anos.

Entrevistado 3 - Executivo de um dos principais sistemas de crédito cooperativo do Brasil, também foi executivo de outro grande sistema de cooperativas de crédito do Brasil, autor de vários livros sobre cooperativismo, com formação em Direito, é um estudioso da legislação voltada ao cooperativismo de crédito. Atua no setor há mais de 35 anos.

Entrevistado 4 - Diretor executivo de uma tradicional cooperativa de crédito, possui mais de 30 anos de experiência no mercado financeiro, dos quais 17 são no cooperativismo de crédito.

Entrevistado 5 - Foi um dos criadores de um dos maiores sistemas de cooperativas de crédito do Brasil, com mais de 35 anos de experiência em cooperativismo de crédito, atualmente é consultor empresarial, conselheiro de banco e preside uma entidade de executivos do setor financeiro.

Entrevistado 6 – Profissional do Direito, especialista em direito cooperativo, advoga para entidades cooperativas, é sócio de cooperativas no estado de Santa Catarina, professor universitário, participa de entidades de classe de Direito, voltado ao cooperativismo de crédito, é membro de uma associação internacional de Direito Cooperativo e também de um instituto brasileiro de estudos em cooperativismo. Atua no cooperativismo há mais de 10 anos.

Entrevistado 7 – Diretor executivo de uma Central Cooperativa na região Centro-Oeste do Brasil, pertencente a um dos maiores sistemas de cooperativas de crédito do Brasil, foi secretário de fazenda de um estado do Centro-Oeste e secretário de política agrícola do ministério da agricultura. Atua no cooperativismo de crédito há 3 anos.

Entrevistado 8 – Diretor geral de uma cooperativa de crédito em uma região metropolitana. Atuou por mais de 30 anos em entidade pública federal voltada a supervisão de atividades de cooperativas de crédito no Brasil. Autor de livros sobre cooperativismo de crédito.

Entrevistado 9 – Vice Presidente de uma Central de Cooperativa de um dos maiores sistemas de cooperativas de crédito do Brasil. Já atuou como Presidente de uma tradicional cooperativa de crédito, autor de livros sobre o cooperativismo de crédito, atua há mais de 28 anos no segmento.

No apêndice II apresentamos o roteiro estruturado de pesquisa qualitativa que foi aplicado.

Como resultado da etapa qualitativa buscamos:

- (a) Identificar os elementos que compõem a proposta de valor das cooperativas de crédito;
- (b) Validar as hipóteses a serem testadas na etapa quantitativa da pesquisa;
- (c) Identificar os elementos que compõem a proposta de valor dos principais bancos comerciais;

### 3.2. DESK RESEARCH

Nesta etapa também foi realizada uma análise da proposição de valor dos principais bancos comerciais e dos principais sistemas de crédito cooperativo que atuam no mercado brasileiro com o objetivo de identificar qual a proposição de valor declarada por estas instituições financeiras para seus clientes.

Foi realizada uma *Desk Research* a partir dos sites institucionais dos maiores bancos de varejo e cooperativas do país consultando as áreas dos sites geralmente indicadas no menu como “Sobre nós”.

Segundo Malhotra (2012), a pesquisa exploratória através de dados secundários contribui para a definição do problema de pesquisa e a desenvolver a abordagem da pesquisa quantitativa.

Para realização da pesquisa, buscou-se informações que remetiam a propósito, objetivos, estratégias, princípios, visão e valores de cada instituição pesquisada.

Abaixo apresentamos a relação das instituições pesquisadas:

Entidade	Tipo	Local de pesquisa
<b>Sicredi</b>	Cooperativa	(Sicredi, 2020) <a href="https://www.sicredi.com.br/site/quem-somos">https://www.sicredi.com.br/site/quem-somos</a>
<b>Sicoob</b>	Cooperativa	(Sicoob, 2020) <a href="https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/sistema-sicoob">https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/sistema-sicoob</a>
<b>Unicred</b>	Cooperativa	(Unicred, 2020) <a href="https://www.unicred.com.br/poa/institucional/sistema-unicred/a-unicred">https://www.unicred.com.br/poa/institucional/sistema-unicred/a-unicred</a>
<b>Ailos</b>	Cooperativa	(Ailos, 2020) <a href="https://www.ailos.coop.br/sistema-ailos/sobre-o-sistema-ailos/">https://www.ailos.coop.br/sistema-ailos/sobre-o-sistema-ailos/</a>
<b>Sicredi União</b>	Cooperativa	(União, 2020) <a href="https://www.sicrediuniao.com.br/missao-visao-e-valores/">https://www.sicrediuniao.com.br/missao-visao-e-valores/</a>
<b>Viacredi</b>	Cooperativa	(Viacredi, 2020) <a href="https://www.viacredi.coop.br/sua-cooperativa/a-cooperativa">https://www.viacredi.coop.br/sua-cooperativa/a-cooperativa</a>
<b>Cresol</b>	Cooperativa	(Cresol, 2020) <a href="https://www.cresol.com.br/site/missao-visao-e-valores/">https://www.cresol.com.br/site/missao-visao-e-valores/</a>
<b>Itaú</b>	Banco	(Itaú, 2020) <a href="https://www.itaubr.com.br/sobre/quem-somos/">https://www.itaubr.com.br/sobre/quem-somos/</a>
<b>Santander</b>	Banco	(Santander, 2020) <a href="https://www.santander.com.br/institucional-santander">https://www.santander.com.br/institucional-santander</a>
<b>Bradesco</b>	Banco	(Bradesco, 2020) <a href="https://banco.bradesco/html/classic/sobre/index.shtm">https://banco.bradesco/html/classic/sobre/index.shtm</a>
<b>Banco do Brasil</b>	Banco	(Brasil, 2020) <a href="https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos#/">https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos#/</a>
<b>Caixa Econ. Federal</b>	Banco	(CEF, 2020) <a href="http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx">http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx</a>
<b>NuBank</b>	Banco	(Nubank, 2020) <a href="https://nubank.com.br/sobre-nos">https://nubank.com.br/sobre-nos</a>

Tabela 9 – Entidades pesquisadas  
Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3. PESQUISA QUANTITATIVA

Para fins de teste das hipóteses levantadas através da pesquisa qualitativa, foi elaborado um questionário dividido em 5 blocos de questões para realização de uma pesquisa descritiva através de levantamento de dados (*survey*) com usuários de serviços financeiros associados e não associados de cooperativas de crédito e abrangendo características de municípios de portes diferentes, uma vez que nas entrevistas foi identificadas questões relacionadas a dificuldade de atuação das cooperativas em grandes centros urbanos.

Segundo Malhotra (Malhotra, 2012) as pesquisas descritivas tem como objetivos descrever, em geral, características ou funções de mercado e podem ser realizadas através de diversos métodos como entrevistas telefônicas tradicionais, telefônicas assistidas por computadores, entrevistas pessoais em residências, entrevistas pessoais em *shoppings centers*,



entrevistas pessoais assistidas por computadores, entrevistas pelo correio, entrevistas por e-mail e pela internet.

Nossa pesquisa foi realizada através da elaboração de um formulário eletrônico, utilizando a ferramenta SurveyMonkey, distribuídos através de redes sociais como LinkedIn, Facebook e compartilhada através de aplicativos de mensagens instantâneas como Messenger e WhatsApp. Outra parte da pesquisa foi realizada através de contato telefônico com objetivo de atingir uma parte específica do público não atingido através do formulário eletrônico.

O questionário utilizado na pesquisa qualitativa é apresentado no Apêndice C e para sua validação ele foi aplicado para 6 (seis) entrevistados, 1 (um) de forma presencial e 5 (cinco) com a utilização do formulário eletrônico aplicado na ferramenta SurveyMonkey.

Para que a pesquisa tenha seus objetivos atingidos é importante, após especificar a natureza da pesquisa, determinar os procedimentos da escala e elaborar um bom questionário a ser aplicado.

Neste sentido, a escala pode ser elaborada especificamente para a pesquisa ou adotar uma escala já existente e testada por outros pesquisadores.

Segundo Malhotra (2012), em uma pesquisa, após especificar a informação a ser obtida, é necessário definir o processo de mensuração e então, estabelecer o tipo de escala a ser utilizada. O autor definiu as escalas em quatro características: nominal, ordinal, intervalar e razão. Para o autor, a mensuração é a atribuição de números ou outros símbolos a características de objetos com certas regras predefinidas. Para nossa pesquisa adotamos a escala intervalar na qual as distâncias numericamente iguais na escala representam valores iguais nas características que está sendo medida. Segundo Malhotra, a escala intervalar utiliza números para pontuar objetos de modo que distâncias numericamente iguais na escala representam distâncias iguais nas características que está sendo medida.

Para análise de informações sociodemográficas utilizamos uma escala de razão, que permite identificar ou classificar os objetos da pesquisa.

Para nossa pesquisa utilizamos predominantemente a escala intervalar, não comparativas, itemizadas do tipo Likert com grau de concordância de 1 a 5. Estas escalas foram aplicadas nos blocos de questões 1, 2 e 4. A escala Likert, segundo Malhotra (2012) é uma escala com 5 categorias de respostas variando de “discordo totalmente” a “Concordo

totalmente” e os entrevistados precisam indicar o grau de concordância (ou discordância) para cada afirmação do instrumento de pesquisa.

Para que fossem atingidos os objetivos da pesquisa, estabelecemos uma amostra mínima a ser atingida, composta por respondentes classificados em e grupos divididos pelo porte do município onde residem, divididos em abaixo e acima de 100 mil habitantes, e em sócios e não sócios de cooperativas de crédito.

Conforme Malhotra (2012), a amostra é um subgrupo da população que queremos investigar e que represente o público-alvo pesquisado. Por esta razão, a seleção da amostra deve começar pelo entendimento que qual público queremos investigar. Para a definição do tamanho da amostra deve-se considerar a natureza do estudo. Segundo o autor o tamanho deve-se considerar i) a importância da decisão; ii) a natureza da pesquisa; iii) o número de variáveis; iv) a natureza da análise; v) os tamanhos amostrais utilizados em estudos anteriores similares; vi) a taxa de incidência; e vii) as restrições de recursos. Para estudos de marketing, de acordo com o estudo, o tamanho mínimo da amostra pode variar de 150 a 500. No caso de pesquisa para identificação de um problema, que representa a mesma natureza da nossa pesquisa, o tamanho mínimo recomendado é de 500, com uma abrangência média de 1.000 a 2.500.

A seleção da amostra foi feita através da classificação da amostra como Não Probabilística, usando a técnica de escolha do tipo Amostragem Por Conveniência. Conforme Malhotra (2012), esta classificação é uma técnica utilizada que se baseia no julgamento do pesquisador. São amostras que fornecem boas estimativas de características na população pesquisada, mas limita uma avaliação objetiva e precisa.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Para a análise dos resultados, dividimos o capítulo em três partes: análise dos resultados da pesquisa qualitativa com executivos ligados ao cooperativismo de crédito no Brasil, análise dos resultados da *Desk Resarch* de proposta de valor através de consulta aos websites dos principais bancos e cooperativas de crédito do país e análise dos resultados da *survey* realizada com usuários de serviços financeiros, englobando usuários de bancos e de cooperativas de crédito. Por fim, realizamos uma comparação entre visão dos executivos entrevistados sobre a proposta de valor das cooperativas, a declaração da proposta de valor das instituições através de seus canais de comunicação (websites) e a percepção de valor dos usuários dos serviços.

### **4.1 PESQUISA QUALITATIVA**

A pesquisa qualitativa realizada com 9 executivos ligados ao cooperativismo de crédito contempla 8hs e 30 minutos de entrevistas gravadas, para 8 executivos, e uma entrevista realizada por e-mail com envio prévio das questões ao entrevistado.

As respostas dos entrevistados foram consolidadas em um resumo com os registros mais relevantes relacionados ao tema questionado apresentado na Tabela 10 a seguir:

ENTREVISTADOS		Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
QUESTÕES	RESPOSTAS									
Qual principal motivo pela baixa penetração das cooperativas no Brasil?	Restrição regulatória (até década de 90)	●	●	●		●	●			●
	Divulgação/marketing/comunicação	●			●			●		
	Cultura/senso comum	●						●	●	
	Problemas de gestão			●					●	
	Interferência do estado/reserva de mercado		●			●	●			
	Diferenças regionais									●
	Desconhecimento/dificuldade de explicar	●			●			●		
	Longo período de estagnação		●	●	●					
Medo de expandir							●		●	
Você acredita que a população brasileira possui vocação associativa?	Sim	●	●	●	●	●				
	Não							●		●
	Parcialmente						●		●	
Diferenciais das cooperativas	Atendimento	●	●							
	Relacionamento/construção de vínculos		●		●		●	●	●	
	Riqueza, renda e desenvolvimento para o sócio	●		●		●		●	●	●
	Tem uma causa e princípios		●			●	●	●		
	Preço			●		●			●	●
	Desenvolvimento/transformação das comunidades								●	●
	Educação									●
Gestão participativa/sociedade de pessoas			●				●		●	
Diferenciais dos Bancos	Tecnologia/automação		●	●						
	Mais produtos e mais negócios sofisticados		●						●	
	Marketing/Comunicação		●		●					
	Maiores limites operacionais		●						●	
	Ganho de escala			●	●		●			
	Agilidade decisória			●	●					
	Eficiência/menor custo operacional				●		●		●	
	Marca forte									●
Pragmatismo/relação pelo consumo/negócios				●			●		●	
As pessoas consideram os princípios e valores do cooperativismo para escolher a IF?	Sim		●	●						
	Não									●
	Nem todos/tenho dúvidas	●			●	●	●	●	●	



ENTREVISTADOS		Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
A legislação brasileira é favorável ao desenvolvimento do cooperativismo de crédito?	Sim	●	●	●	●	●	●		●	●
	Não							●		
O que é necessário para aumentar o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil?	Melhorar a comunicação e o marketing	●			●				●	
	Tempo		●							
	Ser cooperativa e respeitar os princípios e valores do cooperativismo		●			●				
	Aumentar a intercooperação e compartilhamento de custos			●				●	●	●
	Aumentar a eficiência			●						
	Ser mais competitivo			●						
	Aumentar qualificação, profissionalismo e melhorar a governança				●					●
	Focar em consultoria e atendimento				●					
	Criar novas cooperativas onde há necessidade						●			
	Fomentar cooperativas de mútuo (segmento)						●			
	Melhorar o modelo das assembleias							●		●
	Entender o associado		●				●		●	●
	Investir em tecnologia e infraestrutura			●						
Produtores mais qualificados					●					
Por que o cooperativismo de crédito no Brasil precisa se desenvolver?	Modelo justo, adequado e humano - Tem propósito							●		●
	Foco no bem comum						●			●
	Desenvolve as comunidade e transforma a sociedade		●		●			●		●
	Desenvolve o associado e as pessoas						●		●	
	Potencial de desenvolver outras regiões que precisam se desenvolver								●	●
	Desenvolve a economia (oferta e a procura, produção e consumo)	●	●							
	Tem boas raízes e gera bons frutos		●							
	Investe na educação		●							
	Modelo de gestão participativa e democrática		●							
	Contribui para a construção da nação e combate a corrupção		●							
	Promve a solidariedade		●							
	Investe no desenvolvimento de crianças e jovens		●							
	Promove justiça financeira e prosperidade			●						
	Contribui para o reposicionamento bancário brasileiro			●						
	Já é desenvolvido						●			

Tabela 10 – Resultados das entrevistas com os executivos  
Fonte: Elaborado pelo autor

Embora todos os entrevistados tenham uma relação muito estreita com o cooperativismo de crédito, na maioria com mais de 30 anos de atuação neste setor, pode-se perceber que há bastante convergência em alguns aspectos, mas também há divergências em outros.

Dentre as maiores convergências, podemos destacar a visão de que o desenvolvimento do cooperativismo de crédito brasileiro, embora a primeira cooperativa tenha sido fundada há mais de 118 anos, ocorreu efetivamente a partir da década de 1990, após a nova constituição federal de 1988 quando as cooperativas de crédito voltaram a ter o “direito de existir”. Segundo o Entrevistado 5, após a retomada da democracia no país sobraram apenas 9 cooperativas de crédito em funcionamento no Brasil. Na opinião da maioria dos entrevistados, a baixa penetração das cooperativas de crédito no mercado financeiro se dá pelo pouco tempo em que estão atuando em condições iguais de competição com os bancos.

Após a constituição federal que reconheceu as cooperativas como instituições financeiras, houveram regulamentações que favoreceram a expansão, como a possibilidade de atuar em grandes municípios, a possibilidade de atuar com a livre admissão, permissão para abrir mais de uma agência por cooperativa e, mais recente, a possibilidade de expansão para áreas de atuação não contínuas.

Outra convergência destacada pelo grupo de entrevistados refere-se a dificuldade de explicar o funcionamento do cooperativismo para pessoas que não estão inserida no contexto. A comunicação, a divulgação e o marketing das cooperativas foram destacados como uma das principais barreiras para o desenvolvimento.

Alguns entrevistados destacaram, além da dificuldade de explicar os benefícios do cooperativismo, o posicionamento equivocado do marketing das cooperativas. Neste ponto foram identificadas algumas divergências. Para alguns, a comunicação deve ser direcionada ao cooperativismo e seus benefícios. Para outros, nada adianta explicar o cooperativismo se não explicarmos como a necessidade do usuário será atendida, ou seja, deve-se focar mais no produto.

Quando questionados sobre o perfil associativo da população brasileira, as opiniões dos entrevistados se dividiram entre os que acreditam no perfil associativo, os que acham que as pessoas são mais individualistas, principalmente nos centros urbanos, e aqueles que acreditam que o perfil associativo da população é parcial. Entre o grupo que considera o brasileiro um povo associativo, os entrevistados usaram referências como esportes coletivos, como o futebol,

associações culturais, como o carnaval, e associações religiosas, exemplos que reforçam essa opinião. Acreditam ainda que a cultura associativa está também vinculada à origem imigratória, principalmente dos imigrantes italianos e alemães que já vieram nos navios organizados coletivamente para trabalhar no Brasil, conforme destaca o Entrevistado 1.

Uma consideração relevante do Entrevistado 5 remete a diferença entre associativismo e cooperativismo, que não deve ser confundido uma vez que no cooperativismo as pessoas se juntam para ter mais condições de atender suas necessidades individuais econômicas que sozinha não seria possível. No associativismo as pessoas se juntam para atender objetivos coletivos (religião, sindicatos, associações comerciais).

Dentre os entrevistados que acreditam que o perfil associativo não é uma característica generalizada no Brasil, as razões estão relacionadas a cultura, que difere de região para região, as questões da vida mais individualista nos grandes centros, em que não conhecemos nem mesmo nossos vizinhos, e também a razão do país ser uma democracia jovem. Na visão do Entrevistado 6, a cultura associativa parte da noção de democracia, quando a democracia é restringida e há um forte controle do estado, essa cultura de associação ou ajuda mútua se perde.

Nas questões apresentadas aos entrevistados referente aos diferenciais das cooperativas em relação aos bancos, e destes em relação às cooperativas, percebemos uma dificuldade dos entrevistados em falar sobre os diferenciais dos bancos. Alguns deles, como os Entrevistados 1 e 5 concordam que não há diferenciais em favor dos bancos, uma vez que as cooperativas, no atual momento, têm as mesmas condições para atender as necessidades de seus sócios. Dentre os itens mais destacados como diferenciais dos bancos estão a eficiência, ganho de escala e pragmatismo em fazer negócios.

O motivo pelo qual 2 entrevistados não identificarem diferenciais em favor os bancos, assim como as opiniões dos demais serem diversas em relação a questão, não havendo uma em especial mais destacada, pode indicar que as cooperativas, na visão deste grupo, i) possuam uma proposta de valor superior para os usuários; ou ii) por eles não terem a clareza dos diferenciais competitivos dos principais concorrentes.

Entre as vantagens das cooperativas de crédito, destacadas pelos entrevistados, as principais foram o relacionamento, atendimento e construção de vínculos, geração de riqueza e desenvolvimento dos sócios, preço e as causas e princípios do cooperativismo. Uma observação importante nesta questão é que o desenvolvimento das comunidades não apareceu como um



destaque entre os diferenciais das cooperativas, mesmo que este seja um argumento bastante utilizado pelas instituições financeiras cooperativas como diferenciais. Apenas os entrevistados 8 e 9 destacaram o desenvolvimento das comunidades de forma explícita. Contudo, podemos considerar que o desenvolvimento das sociedades aparece de forma intrínseca quando o grupo indica como diferencial os princípios do cooperativismo, que possui entre outros, o interesse pelas comunidades. Os princípios do cooperativismo foram destacados pelos entrevistados 2, 5, 6 e 7.

Na questão seguinte do roteiro, em que o entrevistado é questionado se as pessoas consideram os princípios e valores do cooperativismo como fator determinante para a escolha da sua instituição financeira, identificamos dicotomia nas respostas dos entrevistados. Na opinião do grupo, apenas os Entrevistados 2 e 3 acreditam que sim, ou seja, as pessoas considerariam os princípios e valores do cooperativismo como um motivo para escolher sua instituição financeira. Os demais respondentes consideram que nem todos, ou que tem dúvidas quanto a isso.

Apenas o Entrevistado 9 afirmou que não, e complementou dizendo que as pessoas não percebem o valor que as cooperativas entregam. Temos aqui uma questão para ser analisada com profundidade, uma vez que o grupo de entrevistados consideram o desenvolvimento do sócio e das comunidades, a geração de renda, a educação e o relacionamento como diferenciais competitivos das cooperativas e, na visão deles próprios, as pessoas não consideram isso importante para escolher sua instituição financeira. Podemos analisar esta questão sob o aspecto de que os executivos acreditam que os princípios do cooperativismo, como proposta de valor, são importantes para aqueles que compreendem, mas que o desconhecimento gera a percepção de que as pessoas não consideram estas questões relevantes para escolher a IF.

Aprofundando a discussão da questão anterior, na visão dos entrevistados a população em geral não conhece, ou conhece parcialmente, a proposta de valor das cooperativas. Alguns vão ainda mais adiante e trazem dados de que apenas 10% da população no Brasil conhece o que é uma cooperativa, conforme o Entrevistado 1.

De uma forma geral, atribuem esse desconhecimento a falta de comunicação, divulgação e marketing, ou a forma de como a comunicação é feita, mais focada na venda de produtos e serviços bancários, sem abordar diferenciais como o desenvolvimento das comunidades, do

sócio, a geração de renda, entre outros. Na visão do Entrevistado 7, as cooperativas só falam de cooperativismo com seus próprios sócios, usando a expressão “só pregamos para convertidos”.

Na opinião dos entrevistados, quando questionados pelos motivos que levam as cooperativas a terem uma participação maior nos municípios menores, podemos classificar as respostas em 3 principais grupos: a) o senso de comunidade, identificada nas respostas que aponta o individualismo nos municípios grandes e a maior percepção de coletividade nos municípios menores; b) a comunicação, identificada através das respostas que trazem o desconhecimento, dificuldade de explicar o que é o cooperativismo, pouca comunicação e marketing, ou comunicação equivocada; e c) dificuldades do mercado urbano, refletidas nas respostas de concorrência e reserva de mercado, histórico das cooperativas no agro e o pouco tempo de entrada nos centros urbanos, especialmente pelas barreiras legais existentes no passado.

Sobre o quanto a legislação é favorável ao desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil, a opinião dos entrevistados é quase unânime no sentido de que o Brasil tem um dos melhores arcabouços legais para o setor. Se no passado a legislação foi uma barreira, atualmente é aliada ao desenvolvimento destas instituições. O Entrevistado 9 destaca os benefícios de as cooperativas serem reconhecidas como instituições financeiras no Brasil, e poderem atuar em condições de igualdade com os bancos, ao mesmo tempo que se beneficiam do reconhecimento do ato cooperativo, que isenta o recolhimento de tributos em operações realizadas pelos seus sócios com suas cooperativas, na consecução dos objetivos sociais destas entidades.

Quando questionados sobre o que ainda é necessário para o desenvolvimento do cooperativismo no Brasil, os entrevistados apresentam uma grande variedade de opiniões, o que demonstra uma baixa convergência no entendimento do grupo acerca deste item.

Agrupando as respostas pelas intenções, podemos destacar a necessidade de melhorar a forma de comunicação, atuarem de forma mais integradas, compartilhando custos de estruturas centralizadoras, de infraestrutura e tecnologia, e entender melhor a necessidade de seus sócios.

Por fim, na opinião deste grupo de entrevistados, quando abordada a questão do porquê eles acreditam que o cooperativismo de crédito no Brasil precisa se desenvolver, as respostas foram amplas, mas convergentes no entendimento de que o cooperativismo de crédito é um modelo justo, desenvolve as comunidades e se preocupa com as pessoas. Esta questão também

merece uma atenção na análise. Embora os entrevistados não tenham declarado que um diferencial competitivo das cooperativas é o desenvolvimento das comunidades de forma direta, quando questionados por que o cooperativismo de crédito deve se desenvolver, este diferencial é bastante citado pelos executivos. O destaque do desenvolvimento das comunidades nas respostas desta questão reforça a análise da questão dos diferenciais das cooperativas em relação aos bancos que, embora não tenha sido citado como diferencial, está intrínseco quando eles citam os princípios do cooperativismo como diferencial.

Analisando as percepções coletadas pelos executivos entrevistados na etapa qualitativa, é possível identificar o profundo domínio acerca do tema e das questões tratadas, naturalmente oriundo de suas posições estratégicas nas suas instituições, mas também pelo longo tempo de atuação no setor. Adicionalmente observa-se que há, entre esse grupo, divergências de opiniões sobre a concorrência de mercado, o que o usuário espera como entrega de valor e o que deve ser feito para que o cooperativismo de crédito seja mais relevante.

Dentre os principais resultados obtidos desta etapa da pesquisa podemos destacar:

- 1) A legislação brasileira é uma das melhores do mundo e não representa uma barreira para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil. Contudo, essa condição favorável ocorreu a partir da década de 1990, portanto há apenas 30 anos. Esse é um dos principais motivos pelos quais, na visão dos entrevistados, as cooperativas têm uma baixa participação de mercado;
- 2) A comunicação é destacada por todos os entrevistados com uma das principais barreiras. Tanto na forma de comunicar, ou estratégia de comunicação, como na dificuldade de explicar o que é o cooperativismo de crédito. Para a maioria dos entrevistados as cooperativas deveriam investir mais em comunicação sobre cooperativismo para que uma parte maior da população tivesse o conhecimento dos benefícios de ser sócio de uma entidade cooperativa. Todos acreditam que os princípios do cooperativismo representam uma proposta de valor que passa a ser relevante para os usuários de serviços financeiros à medida que eles conhecem e entendem os benefícios;
- 3) Na visão dos entrevistados, as cooperativas possuem condições de igualdade para atuar no mesmo mercado dos bancos, no entanto, nos grandes centros a competição é maior do que nos municípios menores, o que dificulta o crescimento em municípios maiores;

- 4) As cooperativas se desenvolvem mais em municípios de menor porte porque nestes municípios há uma percepção maior do senso comum, de comunidade, o que não ocorre em municípios maiores. Ainda, na visão dos entrevistados, em municípios menores a concorrência bancária é menor, o que faz que as cooperativas ocupem os espaços deixados pelos bancos. Segundo eles, o perfil associativo da população brasileira está ligado a cultura e características imigratórias, sendo que e, algumas regiões, esta característica é mais acentuada do que em outras;
- 5) Por fim, eles acreditam que a proposta de valor das cooperativas, baseado nos seus princípios traz benefício para o desenvolvimento do país e para as pessoas, mas que o desconhecimento é uma barreira para que as pessoas se associem mais a uma cooperativa de crédito.

Com base nos resultados da pesquisa com os executivos, realizamos uma *Desk Research* através do website dos principais sistemas de cooperativas de crédito do Brasil e dos principais bancos brasileiros para identificar qual a proposta de valor declarada para o público e se a proposta de valor das cooperativas está em consonância com a percepção dos executivos e o quanto se diferenciam da proposta de valor dos principais bancos. Os resultados são apresentados a seguir.

## **4.2 DESK RESEARCH**

Esta pesquisa foi realizada através da análise dos sites dos principais sistemas de cooperativa de crédito do Brasil, algumas cooperativas específicas e de alguns dos principais bancos públicos e privados do país com o objetivo de identificar qual a proposta de valor apresentada por estas instituições nos seus canais digitais de comunicação.

A declaração da proposta de valor apresentada por estas instituições não são estruturadas e não é possível identificar de forma direta. Por esta razão, nossa análise considerou as informações dispostas no canal digital da web (website) destas instituições procurando identificar palavras ou textos que indiquem o que a instituições se comprometem a entregar ao usuário, seja de forma direta, olhando para os produtos, ou de forma mais experiencial mas que possam estar conectado a atendimento de necessidades dos usuários ou que possam ser considerados por estes como fator decisivo na escolha da sua IF.

Nossa pesquisa focou em informações que identificassem atributos colhidos através da pesquisa qualitativa com os executivos, tais como questões relacionadas a preço, funcionalidades de produtos, acessibilidade, contribuição para desenvolvimento, atendimento de necessidades dos usuários, solidez, atendimento, relacionamento e experiência.

Na Tabela 11 Abaixo apresentamos os resultados obtidos na pesquisa, divididos pelos resultados das cooperativas e dos bancos:

INSTITUIÇÕES	COOPERATIVAS							BANCOS					
	Sicredi	Sicoob	Unicred	Ailos	Sicredi União	Viacredi Ailos	Cresol	Itaú	Santander	Bradesco	Banco do Brasil	Caixa	Nubank
<b>PROPOSTA DE VALOR</b>													
Desenvolvimento das pessoas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Desenvolvimento da sociedade	●	●		●	●	●	●	●			●	●	
Sustentabilidade	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	
Gestão participativa	●	●	●	●		●							
Preço e rentabilidade		●	●	●		●							
Educação financeira	●		●				●	●					
Promover a transformação da sociedade	●			●				●					
Relacionamento e atendimento			●	●	●	●	●						●
Soluções financeiras adequadas	●	●	●		●	●	●		●	●			
Justiça financeira		●	●						●				●
Inovação											●		
Experiência e satisfação do usuário								●	●		●		●
Agregação de renda					●							●	

Tabela 11 – Proposta de valor das cooperativas de crédito e bancos pesquisados

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 11, na qual comparamos os resultados obtidos na pesquisa realizada nos sites das instituições cooperativas e de bancos, é possível perceber que três itens específicos apareceram de forma sistemática tanto nas instituições cooperativas como nas instituições bancárias: Desenvolvimento das Pessoas, Desenvolvimento da Sociedade e Sustentabilidade.

Com exceção do NuBank, que apresenta uma proposta mais voltada a soluções simples, digitais, foco no cliente e dar a ele o controle do seu dinheiro, todos os demais bancos tem uma proposta de valor fundamentada em desenvolvimento das comunidades, das pessoas e com sustentabilidade. Além destes itens, o Santander também apresenta uma proposta diferenciada destacando seus compromissos com causas sociais.

Percebemos que estes mesmos itens apresentados pelos bancos como proposta de valor aos seus clientes, são também os mais recorrentes encontrados como proposta de valor das cooperativas de crédito para seus sócios. Embora com personalidade jurídica distinta, as cooperativas e os bancos comunicam para seus sócios e clientes uma proposta de valor convergente, o que pode ser uma das barreiras para o desenvolvimento das cooperativas de crédito no Brasil, uma vez que essa convergência pode gerar a percepção nos usuários de não haver diferenças entre estas instituições.

Por outro lado, à exceção destes três primeiros fatores, os demais demonstram um diferencial bastante significativo entre cooperativas e bancos. Na declaração de proposta de valor das cooperativas identificamos fatores tais como: soluções financeiras adequadas (6 vezes), gestão participativa (5 vezes), relacionamento e atendimento (5 vezes), preço e rentabilidade (4 vezes) e educação financeira (3 vezes). Estes fatores praticamente não aparecem ou aparecem com menor frequência na proposta de valor dos bancos (2 vezes ou menos). Por outro lado, o item que mais aparece na proposta de valor declarada pelos bancos e que não aparece nas cooperativas é a experiência e satisfação do usuário (4 vezes).

Essa análise é bastante importante à medida que o desenvolvimento das pessoas e da comunidade, sendo uma das principais bandeiras das cooperativas de crédito como diferencial competitivo, se confunde com a proposta de valor dos bancos, que também se posicionam como promotores do desenvolvimento da sociedade e das pessoas. Talvez aí esteja a razão de um dos principais fatores destacados pelos executivos, que apontam a comunicação como uma barreira para o desenvolvimento. Embora o desenvolvimento seja apresentado como proposta de valor, o diferencial está no “como” esse desenvolvimento ocorre. Pelos dados apresentados no

Relatório técnico do FIPE (2020) os bancos captam recursos em todas as regiões do Brasil e concentram o investimento em crédito na região sudeste do país e no exterior. Por outro lado, as cooperativas, pela sua forma de constituição jurídica, captam o recurso e os investe na mesma região em que ela está presente. Em ambos os casos há uma promoção do desenvolvimento das regiões onde estão sendo investidos os recursos, mas no modelo de cooperativa esse investimento ocorre na própria comunidade do sócio e não em outras regiões. Já nos bancos, os investimentos ocorrem nas regiões que geram maior rentabilidade para o acionista, e por essa razão, gerando uma concentração em regiões específicas e proporcionando o desenvolvimento de forma seletiva.

Outro fator destacado que diferencia a proposta de valor das cooperativas em relação aos bancos está relacionado ao preço e rentabilidade. Não identificamos em nenhum banco pesquisado alguma referência a entrega de produtos com melhores preços. Por outro lado, em 4 das 7 cooperativas pesquisadas, o preço aparece como proposta de valor entregue. Ao não considerar o preço como uma proposta de valor, os bancos sinalizam como seu objetivo a maximização dos resultados para os acionista, promovendo uma concentração de renda, diferente das cooperativas que promovem a distribuição de renda através da redução do custo para o usuário e, quando houver sobras, a distribuição dos resultados entre os sócios que, pela forma de constituição, são também os próprios clientes.

Para seguirmos nas análises dos resultados da proposta de valor declarada pelas cooperativas, realizamos também a comparação com os resultados obtidos nas entrevistas qualitativas com os executivos, conforme demonstramos na Tabela 12 abaixo. Nosso objetivo foi identificar se na visão destes executivos entrevistados, a proposta de valor das cooperativas é convergente com que as próprias cooperativas declaram como valor entregue ao sócio.

Analisando os resultados obtidos, podemos perceber uma grande convergência na proposição de valor declarada pelas cooperativas e a percepção dos executivos quanto a entrega de valor das instituições cooperativas. Novamente o desenvolvimento da sociedade e das pessoas se destacam como principal proposta de valor, seguido por relacionamento, gestão participativa e preço. Fazemos aqui um destaque especial para o item sustentabilidade que as cooperativas apresentam de forma recorrente em seus canais de comunicação como uma proposta de valor, mas que não apareceu de forma direta nas entrevistas com os executivos. Embora não tenha sido destacado como uma proposta de valor de forma direta, por diversos momentos nas entrevistas os executivos destacaram o benefício de “ser cooperativa”, “ter



propósito e valores”. Dessa forma, consideramos que a sustentabilidade está inserida nestas declarações uma vez que ao se referir aos valores do cooperativismo, entre os nove valores mais conhecidos, o nono é a responsabilidade socioambiental.

Fica assim perceptível que a proposta de valor apresentada pelas cooperativas de crédito através dos seus canais de comunicação digitais converge com a percepção dos executivos entrevistados.

Outra observação importante a ser destacada é que a proposta de valor identificada como características dos bancos, que não aparece na comunicação das cooperativas, também não apareceu nas entrevistas com os executivos. Estamos nos referindo às questões ligadas a inovação e experiência e satisfação dos usuários.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa qualitativa com os executivos das cooperativas de crédito e entidades representativas, e os resultados obtidos através da *desk research* no site das principais cooperativas de crédito do Brasil de alguns dos principais bancos do Brasil, elaboramos o questionário para pesquisa quantitativa.

	COOPERATIVAS							EXECUTIVOS								
	Sicredi	Sicoob	Unicred	Ailos	Sicredi União	Viacredi Ailos	Cresol	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
<b>POPOSTA DE VALOR</b>																
Desenvolvimento das pessoas	●	●	●	●	●	●	●	●		●		●	●	●	●	●
Desenvolvimento da sociedade	●	●		●	●	●	●		●		●			●	●	●
Sustentabilidade	●	●	●		●	●	●									
Gestão participativa	●	●	●	●		●		●			●			●		●
Preço e rentabilidade		●	●	●		●						●			●	●
Educação financeira	●		●				●	●								●
Promover a transformação da sociedade	●			●											●	●
Relacionamento e atendimento			●	●	●	●	●	●	●		●		●	●	●	
Soluções financeiras adequadas	●		●		●	●	●									
Justiça financeira		●	●													
Inovação																
Experiência e satisfação do usuário																
Agregação de renda					●											

Tabela 12 – Análise comparativa da proposta de valor das cooperativas com resultado da pesquisa com executivos  
Fonte: Elaborada pelo autor.

OBS: para classificação da proposta de valor dos entrevistados, consideramos as respostas das questões 3 e 11, do roteiro da pesquisa qualitativa.

### 4.3 PESQUISA QUANTITATIVA

Esta é uma pesquisa transversal e a análise dos resultados foram realizadas através da comparação das médias das coletas da amostra dividida em quatro grupos com características distintas para compreender:

- i) o nível de conhecimento dos respondentes sobre o cooperativismo de crédito;
- ii) a distinção entre bancos e cooperativas de crédito na visão destes respondentes;
- iii) quais as possíveis barreiras para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil
- iv) quais os fatores que o grupo considera importante para a escolha da sua IF.

O questionário completo utilizado para a pesquisa é apresentado no Apêndice C.

A análise dos resultados busca atingir o objetivo da pesquisa para identificar as barreiras para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil e se os usuários dos serviços financeiros percebem a proposta de valor apresentada por estas instituições financeiras. A coleta dos dados foi realizada entre o período de novembro de 2019 e janeiro de 2020 e contou com 1015 respondentes.

Na Tabela 13 abaixo apresentamos os dados sociodemográficos dos respondentes:

INSTITUIÇÕES QUE USA ATIVAMENTE			GRAU DE INSTRUÇÃO		
RESPOSTAS	N	Porcentagem	RESPOSTAS	N	Porcentagem
<b>Sicredi</b>	487	35,2%	Pós-graduação	644	63,4%
<b>Banco do Brasil</b>	215	15,5%	Superior Completo	243	23,9%
<b>Itaú</b>	142	10,3%	Superior Incompleto	74	7,3%
<b>NuBank</b>	96	6,9%	2º grau completo	40	3,9%
<b>Outros</b>	445	32,1%	2º grau incompleto	7	0,7%
	1385	100,0%	Até 1º grau completo	7	0,7%
<b>SÓCIO DE COOPERATIVA</b>			Total	1015	100,0%
RESPOSTAS	N	Porcentagem	<b>Nº DE INST. FINANCEIRAS ATIVAS</b>		
<b>Sim</b>	681	67,1%	RESPOSTAS	N	Porcentagem
<b>Não</b>	334	32,9%	0	2	0,2%
<b>Total</b>	1015	100,0%	1	521	51,3%
<b>FAIXA ETÁRIA</b>			2	359	35,4%
RESPOSTAS	N	Porcentagem	3	102	10,0%
<b>+18 a 25 anos</b>	39	3,8%	4	26	2,6%
<b>+25 a 40 anos</b>	465	45,8%	5	5	0,5%
<b>+ 40 a 60 anos</b>	427	42,1%	Total	1015	100,0%
<b>+ de 60 anos</b>	83	8,2%	<b>REGIÃO DO PAÍS EM QUE RESIDE</b>		
<b>Total</b>	1014	99,9%	Região	N	Porcentagem
<b>Omisso</b>	1	0,1%	Norte	20	2%
	1015	100,0%	Nordeste	81	8%
<b>POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO</b>			Centro-Oeste	84	8%
RESPOSTAS	N	Porcentagem	Sudoeste	102	10%
<b>Até 100 mil habitantes</b>	346	34,1%	Sul	728	72%
<b>Acima de 100 mil habitantes</b>	669	65,9%	TOTAL	1015	100%
<b>Total</b>	1015	100,0%			

Tabela 13 – Perfil Sociodemográfico dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor

Pelo perfil da amostra, pode-se perceber que na distribuição da faixa etária há uma concentração maior nas faixas entre 25 e 60 anos e com formação superior completa ou pós-graduação. Mesmo com uma participação de respondentes em todas as regiões do país, há uma concentração, principalmente na região Sul e um equilíbrio entre as regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste.

Outra característica importante da amostra é que aproximadamente 2/3 dos respondentes residem em municípios com população acima de 100 mil habitantes e também 2/3 são compostos por respondentes que são ou já foram sócios de alguma cooperativa de crédito, informação relevante para nossa análise uma vez que o conhecimento sobre o funcionamento destas instituições é uma variável importante para atingimento dos nossos objetivos, especialmente para identificar a percepção de valor para os sócios.

Sobre a utilização de instituições financeiras pelos respondentes, percebemos que estes possuem uma concentração de relacionamento com um banco público, (Banco do Brasil), um banco privado (Itaú) e uma Cooperativa de Crédito (Sicredi). Outros bancos públicos e privados, assim como outras cooperativas de crédito, também aparecem em menor proporção como instituições de relacionamento dos entrevistados. Destaque para o Nubank, com 6,9% de indicação pelos entrevistados, mesmo sendo um banco digital e novo no mercado, aparece na frente de bancos tradicionais como Santander, Bradesco e Caixa Econômica Federal.

Uma outra informação relevante do perfil da amostra é quanto ao número de instituições financeiras que utilizam de forma ativa, ou seja, que movimentam a conta corrente no mínimo uma vez por semana. Mais de 50% dos entrevistados utiliza apenas uma instituição financeira regularmente, chegando próximo a 97% a representatividade dos entrevistados que utilizam no máximo 3 instituições financeiras de forma ativa.

Para as análises dos resultados, dividimos a amostra por quatro *clusters* agrupados com base no tamanho (porte) do município em que reside, segregados em até 100 mil habitantes e acima de 100 mil habitantes, e no tipo de relação com cooperativas de crédito, sendo um grupo representado pelos que são ou já foram sócios de cooperativas de crédito e o outro pelos que nunca foram sócios.

Na Tabela 14 abaixo apresentamos a distribuição da amostra nos *clusters*:

AGRUPAMENTO		
Cluster	N	Porcentagem
<b>Sócios de cooperativas residentes em municípios com até 100 mil habitantes</b>	239	24%
<b>Sócios de cooperativas residentes em municípios com mais de 100 mil habitantes</b>	442	44%
<b>Não sócios de cooperativas residentes em municípios com até 100 mil habitantes</b>	107	11%
<b>Não sócios de cooperativas residentes em municípios com mais de 100 mil habitantes</b>	227	22%
<b>Total</b>	1015	100%

Tabela 14 – Agrupamento da amostra pesquisada  
Fonte: elaborada pelo autor

O volume de respondentes distribuído em cada grupo, nos possibilita realizar uma análise dos resultados por grupo, sendo o maior grupo representado por sócios de cooperativas de crédito que residem em municípios com mais de 100 mil habitantes, com 442 respondentes, e o menor grupo formado por não sócios de cooperativas que residem em municípios com menos de 100 mil habitantes, composto por 107 respondentes.

O questionário da análise qualitativa, além dos dados sociodemográficos, foi dividido em 4 blocos de perguntas que tiveram como objetivo conhecer as opiniões específicas dos entrevistados e com isso responder nossos questionamentos de pesquisa. O questionário foi constituído com as seguintes partes:

Bloco 1 – formado por 10 questões com objetivo de compreender o nível de conhecimento do entrevistado sobre o cooperativismo de crédito;

Bloco 2 – formado por 9 questões com objetivo de compreender a visão dos entrevistados sobre as vantagens e desvantagens das cooperativas em relação aos bancos;

Bloco 3 – formado por 14 questões com objetivo de compreender quais os motivos que os respondentes consideram importantes na hora de escolher a instituição financeira para ter um relacionamento. Este bloco é bastante importante para nossas análises, uma vez que através dele buscamos identificar o que é considerado valoroso pelos usuários no uso de uma instituição financeira.

Bloco 4 – formado por 8 questões com o objetivo de identificar quais podem ser as barreiras para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil na visão dos entrevistados.

A seguir apresentamos os resultados analisados.

#### **4.3.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS - BLOCO 1**

Conforme estabelecido na metodologia, a análise do grupo 1 se deu através da comparação das médias para cada questão aplicada ao grupo e as quatro características da amostra divididas por *clusters*. Segundo (DANCEY & REIDY, 2019) a análise de variância (ANOVA) procura identificar se existem diferenças nas médias dos grupos de respondentes. Para fazer isso, analisa o quanto a média individual é diferente da média geral. Com base nestes testes, podemos estabelecer as hipóteses e testá-las. Para (FIELD, 2014) a ANOVA é utilizada em situações que se precisa comparar diversas variáveis independentes e como estas interagem uma com as outras e quais os efeitos destas interações.

Na análise do bloco 1, esperávamos que houvesse diferenças no nível de conhecimento sobre o cooperativismo de crédito entre os respondentes dos cluster 1 e 2, por eles participarem, ou terem participado, como sócio de uma cooperativa. Adicionalmente, nossa expectativa era de que nos municípios menores houvesse um maior conhecimento sobre cooperativismo, em relação aos municípios maiores. Por outro lado, esperávamos que o conhecimento fosse menor quando o respondente não participa de uma cooperativa de crédito, principalmente para os residentes em municípios com mais de 100 mil habitantes.

Pela análise da variância das respostas desse bloco de questões, constatamos que há diferenças estatísticas entre as médias, conforme Tabela 15. Notamos que todas as variáveis apresentam a significância inferior a 0,05, comparado a variável dependente “cluster” o que representa dizer que, segundo (DANCEY & REIDY, 2019), o nível de confiança nos resultados é de 95%.

Teste <i>Post Hoc</i> - Tukey com Sig < 0,05								
Questões	Sig.	Clusters	N	Média	Clusters			
					1	2	3	4
<b>Eu entendo bem o funcionamento de uma cooperativa de crédito</b>	0,000	1	239	4,342	-	2=1	3<>1	4<>1
		2	442	4,273	1=2	-	3<>2	4<>2
		3	107	3,047	1<>3	2<>3	-	4=3
		4	227	2,885	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	1015	3,85				
<b>Eu acredito que as cooperativas de crédito efetivamente promovem o desenvolvimento econômico e social das comunidades</b>	0,000	1	239	4,537	-	2<>1	3<>1	4<>1
		2	442	4,378	1<>2	-	3<>2	4<>2
		3	107	3,841	1<>3	2<>3	-	4=3
		4	227	3,907	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	1015	4,253				
<b>Eu acredito que as pessoas participam de uma cooperativa de crédito porque têm um perfil mais associativo</b>	0,048	1	239	3,661	-	2=1	3=1	4=1
		2	442	3,475	1=2	-	3=2	4=2
		3	107	3,607	1=3	2=3	-	4=3
		4	227	3,485	1=4	2=3	3=4	-
		Total	1015	3,535				
<b>Eu acredito que as cooperativas de crédito são mais desenvolvidas em municípios menores e com características agrícolas</b>	0,006	1	239	4,004	-	2=1	3<>1	4<>1
		2	442	3,835	1=2	-	3=2	4=2
		3	107	3,71	1<>3	2=3	-	4=3
		4	227	3,727	1<>4	2=4	3=4	-
		Total	1015	3,837				
<b>O cooperativismo de crédito é pouco conhecido no Brasil</b>	0,000	1	239	3,527	-	2<>1	3=1	4<>1
		2	442	3,952	1<>2	-	3<>2	4=2
		3	107	3,551	1=3	2<>3	-	4=3
		4	227	3,806	1<>4	2=4	3=4	-
		Total	1015	3,777				
<b>Eu acredito que as pessoas se associam em uma cooperativa de crédito para atender suas necessidades, não atendidas por outras instituições financeiras</b>	0,000	1	239	3,456	-	2=1	3<>1	4<>1
		2	442	3,483	1=2	-	3<>2	4<>2
		3	107	3,776	1<>3	2<>3	-	4=3
		4	227	3,758	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	1015	3,569				
<b>As cooperativas de crédito disponibilizam para seus sócios os mesmos produtos e serviços financeiros que outras instituições bancárias</b>	0,000	1	239	4,138	-	2=1	3<>1	4<>1
		2	442	4,095	1=2	-	3<>2	4<>2
		3	107	3,224	1<>3	2<>3	-	4=3
		4	227	3,321	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	1015	3,84				
<b>Nas cooperativas de crédito, além de realizar transações como cliente, os sócios podem participar da gestão e das decisões da instituição</b>	0,000	1	239	4,343	-	2=1	3<>1	4<>1
		2	442	4,312	1=2	-	3<>2	4<>2
		3	107	3,561	1<>3	2<>3	-	4=3
		4	227	3,643	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	1015	3,84				



		Total	1015	4,091				
<b>Os resultados gerados pelas cooperativas de crédito são devolvidos aos sócios através da distribuição de resultados</b>	0,000	1	239	4,498	-	2=1	3<>1	4<>1
		2	442	4,446	1=2	-	3<>2	4<>2
		3	107	3,813	1<>3	3<>4	-	4=3
		4	227	3,794	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	1015	4,246				
<b>As cooperativas de crédito promovem a educação financeira</b>	0,000	1	239	4,188	-	2<>1	3<>1	4<>1
		2	442	3,939	1<>2	-	3<>2	4<>2
		3	107	3,467	1<>3	2<>3	-	4=3
		4	227	3,476	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	1015	3,844				

Tabela 15 – Comparação das médias do Bloco 1 (ANOVA)

Fonte: elaborado pelo autor

Para identificar se há diferença entre os clusters da amostra, realizamos o teste de Post Hoc para comparação múltipla e aplicamos o teste de Tukey com nível de significância 0,05. Segundo (FIELD, 2014) o teste *Post Hoc* consiste na comparação entre pares, ou seja, utilizado para comparar todas as diferentes combinações dos grupos que estão sendo testados. Como se fosse a utilização de um teste *t* para todos os pares possíveis de grupos.

Com base nestes testes identificamos um comportamento uniforme nas respostas de cada grupo que nos permitiu compreender o nível de conhecimento sobre cooperativismo de crédito dos respondentes em cada cluster.

Os resultados analisados apontam que nas questões relacionadas ao conhecimento sobre o cooperativismo de crédito, há uma tendência de que as pessoas que são ou já foram sócias de uma cooperativa apresentam uma média maior de concordância com as questões apresentadas, independentemente do porte do município em que reside. Por outro lado, quem não participa de uma cooperativa de crédito, tem um nível de concordância menor em relação as questões apresentadas, não se diferenciado pelo porte do município onde residem.

Estas conclusões podem ser observadas na Tabela 15 acima em que analisamos a comparação da média de concordância para cada cluster e demonstramos a significância das respostas para compreender se há diferenças nas médias obtidas. Na maioria das questões não é observada diferenças significativas entre as respostas dos clusters 1 e 2, assim como também não observamos diferenças na maioria das respostas dos clusters 3 e 4. Isso confirma a expectativa de que o conhecimento do cooperativismo de crédito é maior entre aqueles que participam de alguma cooperativa de crédito do que entre os grupos de respondentes que jamais

participaram de uma cooperativa. Contudo, não há significativa distinção em relação ao porte do município em que reside. Apenas 3, das 10 questões, apresentam comportamento distinto pelo porte dos municípios.

Na questão 3, que aborda a concordância dos respondentes sobre as pessoas se associarem em uma cooperativa de crédito por terem um perfil mais associativo, verificamos que não há diferenças estatísticas das médias nas respostas independente do grupo ao qual o respondente participe. Neste grupo, embora as médias dos *clusters* tenham variado entre 3,48 a 3,66 de concordância, são estatisticamente iguais. Ou seja, independente de participar ou não de uma cooperativa e independente do porte do município em que o respondente resida, o nível de concordância com a questão é equivalente.

Quando questionado se o cooperativismo de crédito é pouco conhecido no Brasil, os *clusters* 2 e 4 apresentaram igualdade de média com maior concordância em relação dos *clusters* 1 e 3. As médias dos *clusters* 2 e 4 foram 3,95 e 3,80 e dos *clusters* 1 e 3 de 3,52 e 3,55. Esse comportamento está mais associado ao tamanho do município do que a condição do respondente participar ou não de uma cooperativa. Os grupos 2 e 4, por residirem em municípios com população acima de 100 mil habitantes, tendem a ter um menor conhecimento sobre o desenvolvimento das cooperativas de crédito no Brasil, que são mais conhecidas em municípios pequenos. Por outro lado, nos municípios menores, onde notadamente a participação do cooperativismo é mais representativa, conforme Tabela 4, a percepção dos respondentes dos *clusters* 1 e 3, que representam estes municípios, é de que há um maior conhecimento sobre cooperativismo no Brasil. Esta foi a única questão deste bloco que o tamanho do município apareceu como um fator relevante.

A questão que trata sobre as pessoas se associarem a uma cooperativa de crédito para atender as necessidades não atendidas pelas outras instituições financeiras, o resultado também não seguiu a tendência das demais questões do bloco. Nesta questão, os respondentes dos *clusters* 3 e 4, que não pertencem a cooperativas de crédito, concordam mais com esta afirmação do que aqueles que participam de uma cooperativa. As médias desse grupo foram de 3,77 e 3,75 de concordância, enquanto nos grupos 1 e 2 as médias foram de 3,45 e 3,48. Esta característica pode estar relacionada ao fato de que os sócios de uma cooperativa entendem que há outras razões para participar de uma cooperativa do que somente atender as suas necessidades de transações financeiras. Pode aí estar a percepção de uma entrega de valor diferenciada, ou seja, um diferencial competitivo das cooperativas de crédito.

Através dessa análise podemos observar que em todas as questões do bloco é possível perceber que as opiniões dos respondentes que pertencem aos *clusters* 3 e 4 são estatisticamente iguais, ou seja, o nível de concordância destes dois grupos se mantém inalterado em todos os portes dos municípios onde residem. Ou seja, para quem nunca foi sócio de uma cooperativa de crédito, a concordância em relação as questões apresentadas independem pelo porte do município, o que demonstra terem um menor conhecimento em relação aos que são ou já foram sócios de uma. Esta avaliação fica mais perceptível na análise da questão 1, quando é avaliada a concordância quanto ao conhecimento do cooperativismo de crédito. Para os respondentes dos *cluster* 1 e 2 a média de concordância é de 4,34 e 4,27, bem acima das médias dos *clusters* 3 e 4, em que as médias foram de 3,04 e 2,88.

### **4.3.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS - BLOCO 2**

Conforme estabelecido na metodologia, a análise do bloco 2 também se deu através da comparação das médias para cada questão aplicada ao grupo e as quatro características da amostra divididas por *clusters*.

Nossa expectativa para esse bloco era de que houvesse um maior nível de concordância quanto os benefícios das cooperativas em relação aos bancos pelos grupos que são formados por pessoas que participam de cooperativas de crédito e que a média de concordância com as questões apresentadas fosse maior em favor das cooperativas, pelos respondentes de municípios de menor porte. Essa expectativa baseia-se no fato de que em municípios destes portes terem atualmente uma maior participação de cooperativas de crédito e pouco interesse dos bancos nestas regiões, pelo fato da viabilidade econômica ser menor.

Pela análise da variância das respostas desse bloco constatamos que há diferenças estatísticas entre as médias, o que nos possibilitou confirmar a nossa expectativa, conforme Tabela 16 abaixo. Notamos, novamente, que todas as variáveis apresentam a significância inferior a 0,05, comparado a variável dependente CLUSTER o que representa dizer que, segundo (DANCEY & REIDY, 2019), o nível de confiança nos resultados é de 95%.

Teste <i>Post Hoc</i> - Tukey com Sig < 0,05								
Questões	Sig.	Clusters	N	Média	Clusters			
					1	2	3	4
As cooperativas de crédito dispõem de melhores produtos e serviços financeiros que os bancos	0,000	1	224	2,799	-	2<>1	3=1	4<>1
		2	394	2,543	1<>2	-	3=2	4=2
		3	71	2,549	1=3	2=3	-	4=3
		4	138	2,472	1<>4	2=4	3=4	-
		Total	827	2,601				
As cooperativas de crédito oferecem maior rendimento nas aplicações financeiras	0,000	1	214	2,801	-	2<>1	3=1	4<>1
		2	369	2,516	1<>2	-	3=2	4=2
		3	66	2,758	1=3	2=3	-	4=3
		4	114	2,519	1<>4	2=4	3=4	-
		Total	763	2,617				
As cooperativas de crédito apresentam uma maior diversidade de produtos e serviços	0,000	1	217	2,454	-	2<>1	3=1	4=1
		2	387	2,206	1<>2	-	3=2	4=2
		3	75	2,413	1=3	2=3	-	4=3
		4	131	2,327	1=4	2=4	3=4	-
		Total	810	2,311				
As cooperativas de crédito possuem uma maior disponibilidade de agências	0,000	1	221	2,841	-	2<>1	3<>1	4<>1
		2	414	2,585	1<>2	-	3<>2	4<>2
		3	86	2,058	1<>3	2<>3	-	3=4
		4	175	2,125	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	896	2,507				
Disponibilizam uma melhor experiência no atendimento ao cliente em todos os canais de atendimento (agência, internet bank, APP, caixa eletrônico, telefone)	0,000	1	227	3,023	-	2<>1	3<>1	4<>1
		2	417	2,703	1<>2	-	3=2	4<>2
		3	70	2,629	1<>3	2=3	-	4=3
		4	131	2,375	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	845	2,732				
Apresentam uma melhor relação custo-benefício	0,000	1	232	3,364	-	2=1	3<>1	4<>1
		2	421	3,252	1=2	-	3<>2	4<>2
		3	79	2,949	1<>3	2<>3	-	4=3
		4	155	2,971	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	887	3,205				
Tem um melhor relacionamento pessoal com os clientes	0,000	1	234	3,673	-	2<>1	3<>1	4<>1
		2	435	3,499	1<>2	-	3<>2	4<>2
		3	81	3,037	1<>3	2<>3	-	4=3
		4	179	3,037	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	929	3,414				
Compreendem melhor a necessidade dos clientes	0,000	1	234	3,433	-	2<>1	3<>1	4<>1
		2	416	3,177	1<>2	-	3=2	4<>2
		3	84	3,048	1<>3	2=3	-	4=3
		4	175	2,928	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	909	3,183				
	0,000	1	232	3,405	-	2<>1	3<>1	4<>1

Oferecem os produtos adequados às necessidades dos clientes, pois entendem melhor as necessidades regionais	2	418	3,141	1<>2	-	3=2	4<>2
	3	86	3,000	1<>3	2=3	-	4=3
	4	182	2,996	1<>4	2<>4	3=4	-
	Total	918	3,166				

Tabela 16 - Comparação das médias do Bloco 2 (ANOVA)

Fonte: Elaborado pelo autor

Para identificar se há diferença entre os clusters da amostra, realizamos o teste de Post Hoc para comparação múltipla e aplicamos o teste de Tukey com nível de significância 0,05.

Para uma melhor interpretação dos dados do bloco 2 é necessário entender a forma da construção do questionário. Dentre as 9 questões apresentadas para os respondentes, as quatro primeiras representavam condições que, no nosso entendimento, seriam mais favoráveis aos bancos tais como: melhores produtos e maior diversidade, maior rendimento nas aplicações financeiras e maior disponibilidade de agências. As últimas quatro questões representam condições que, no nosso entendimento, seriam mais favoráveis às cooperativas de crédito, tais como: maior custo-benefício, melhor relacionamento e maior entendimento das necessidades dos clientes e das características regionais. A questão número 5, que trata da melhor experiência no atendimento, no nosso entendimento, poderia ser favorável tanto aos bancos como as cooperativas, uma vez que a análise não especificava um canal único de atendimento e isso depende muito do tipo de canal que o cliente mais utiliza.

Analisando os resultados, observamos que os respondentes do *cluster 1* apresentaram o maior nível de concordância em todas as questões, ou seja, mesmo naquelas situações em que os bancos levam vantagens em relação as cooperativas, como no caso de número de agências físicas, conforme Tabela 3. Na percepção dos respondentes que participam de cooperativas e residem em municípios de menor porte, as cooperativas levam vantagem em todos os aspectos em relação aos bancos.

Das nove questões apresentadas, em oito questões os respondentes do cluster 1 apresentaram médias acima de todos os outros grupos, com variações de médias entre 2,45 e 3,67. Somente na questão que sugeria que as cooperativas apresentavam melhor relação entre custo e benefício que a média de concordância apresentou igualdade estatística com as respostas do *cluster 2*. Esse comportamento pode estar associado ao fato de nos municípios menores, onde há cooperativas de crédito, a concorrência de bancos é menor, sendo que em alguns municípios só existe agências de cooperativas, sem a presença de bancos.

Segundo dados do FGCoop, no Brasil existem 26 mil agências bancárias e apenas 6 mil agências de cooperativas, conforme Tabela 3, sendo que em Set/2018 576 municípios do país a única instituição financeira presente era uma agência de uma cooperativa de crédito. A totalidade destes municípios era de pequeno porte, sendo que o município mais populoso desse grupo possuía 36 mil habitantes.

Embora a média de concordância dos respondentes do *cluster 1* tenha sido maior nas questões que consideremos favoráveis aos bancos, em nenhuma destas questões o resultado ultrapassou a média 3,0. Já nas 4 últimas questões do bloco, em que consideramos mais favoráveis às cooperativas, a média de todas elas foram iguais ou superiores 3,36. Isso reforça nossa expectativa de que nas quatro primeiras questões apresentadas os bancos levam uma vantagem em relação às cooperativas.

Outro resultado importante observado na análise é que em todas as questões as médias de concordâncias dos clusters 3 e 4 são estatisticamente iguais, ou seja, na visão dos respondentes que não são sócios de cooperativas de crédito eles apresentam uma menor concordância em relação aos benefícios das cooperativas e suas respostas não se diferenciam pelo porte dos municípios em que residem.

Já o *cluster 2* apresentou um comportamento mais próximo dos cluster 3 do que do cluster 1. Somente na questão que sugeria que a cooperativa apresenta um melhor custo-benefício, o *cluster 2* se demonstrou estatisticamente igual ao cluster 1. Por outro lado, em 6 das 9 questões as médias de concordância do *cluster 2* foram estatisticamente iguais as médias do *cluster 3*.

Neste bloco de questões observamos também a recorrência de situações em que a média de um *cluster* se demonstrou estatisticamente igual a média de outros *clusters* que não apresentava igualdade estatística das médias entre eles. Isso ocorreu pelo fato das médias de cada *cluster* estarem muito próximas umas das outras, especialmente nos *clusters 2, 3 e 4*. Esta situação foi observada nas questões 1, 2, 3, 5, 8 e 9.

Como resultados da análise deste bloco, podemos interpretar que os participantes de cooperativas de crédito que residem em municípios de menor porte tem uma percepção de entrega de valor maior por estas instituições em relação aos participantes de cooperativas que residem em municípios de maior porte e também em relação àqueles não participam de cooperativas de crédito.

Outro aspecto importante a ser considerado é que as médias de concordância dos *clusters* 3 e 4 ficou na maioria das questões abaixo de 3,00. Em apenas 3 questões a média destes *clusters* superou 3,00, chegando ao máximo de 3,04. De uma forma geral, este bloco foi o que apresentou as menores médias de concordância de toda a pesquisa, o que pode significar que na opinião de todos os respondentes não há uma percepção elevada de vantagens das cooperativas em relação aos bancos.

#### **4.3.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS - BLOCO 4**

Conforme estabelecido na metodologia, a análise do bloco 4 também seguiu modelo de comparação das médias para cada questão aplicada ao grupo e as quatro características da amostra divididas por *clusters*.

Para esse grupo nossa expectativa era de que os respondentes dos *clusters* 3 e 4 apresentasse uma maior concordância com as possíveis barreiras apresentadas nas questões.

Pela análise da variância das respostas desse bloco constatamos que há diferenças estatísticas entre as médias, o que novamente nos possibilitou confirmar a nossa expectativa, conforme Tabela 17. Também neste bloco de questões todas as variáveis apresentam a significância inferior a 0,05, comparado a variável dependente CLUSTER o que representa dizer que, segundo Dancey e Reidy (2019), o nível de confiança nos resultados é de 95%.

Teste <i>Post Hoc</i> - Tukey com Sig < 0,05								
Questões	Sig.	Clusters	N	Média	Clusters			
					1	2	3	4
<b>Falta de conhecimento sobre cooperativas</b>	0,001	1	236	3,150	-	2<>1	3=1	4=1
		2	435	3,313	1<>2	-	3<>2	4=2
		3	101	3,109	1=3	2<>3	-	4=3
		4	214	3,257	1=4	2=4	3=3	-
		Total	986	3,241				
<b>Falta de confiança na gestão das cooperativas de crédito</b>	0,000	1	233	2,553	-	2<>1	3<>1	4<>1
		2	418	2,736	1<>2	-	3=2	4=2
		3	97	2,845	1<>3	2=3	-	4=3
		4	198	2,884	1<>4	2=4	3=4	-
		Total	946	2,733				
<b>Falta de divulgação e marketing</b>	0,000	1	238	2,609	-	2<>1	3<>1	4<>1
		2	428	2,801	1<>2	-	3=2	4=2
		3	103	2,883	1<>3	2=3	-	4=3
		4	208	2,938	1<>4	2=4	3=4	-
		Total	977	2,792				
<b>Trocar uma instituição financeira por outra é burocrático e trabalhoso</b>	0,001	1	232	2,513	-	2<>1	3=1	4<>1
		2	431	2,691	1<>2	-	3=2	4=2
		3	97	2,660	1=3	2=3	-	4=3
		4	212	2,778	1<>4	2=4	3=4	-
		Total	972	2,665				
<b>Os clientes não percebem diferenciais nos produtos e serviços oferecidos pelas cooperativas de crédito</b>	0,000	1	236	2,682	-	2<>1	3=1	4<>1
		2	426	2,939	1<>2	-	3=2	4=2
		3	90	2,767	1=3	2=3	-	4=3
		4	183	2,934	1<>4	2=4	3=4	-
		Total	935	2,857				
<b>A necessidade de investir (pagar a cota capital) para se tornar sócio de uma cooperativa de crédito</b>	0,000	1	231	2,315	-	2<>1	3<>1	4<>1
		2	424	2,559	1<>2	-	3<>2	4<>2
		3	83	2,867	1<>3	2<>3	-	4=3
		4	161	2,814	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	899	2,570				
<b>As cooperativas não possuem marcas fortes ou consolidadas no mercado</b>	0,000	1	235	2,017	-	2<>1	3<>1	4<>1
		2	433	2,256	1<>2	-	3<>2	4<>2
		3	99	2,475	1<>3	2<>3	-	4=3
		4	195	2,541	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	962	2,278				
<b>Não há cooperativas de crédito em todas as regiões do Brasil</b>	0,000	1	224	2,402	-	2=1	3<>1	4<>1
		2	383	2,415	1=2	-	3<>2	4<>2
		3	77	2,818	1<>3	2<>3	-	4=3
		4	151	2,715	1<>4	2<>4	3=4	-
		Total	835	2,503				

Tabela 17 - Comparação das médias do Bloco 4 (ANOVA)

Fonte: Elaborado pelo autor



Para identificar se há diferença entre os clusters da amostra, realizamos o teste de Post Hoc para comparação múltipla e aplicamos o teste de Tukey com nível de significância 0,05.

A exemplo dos resultados identificados no bloco 2, no bloco 4 identificamos um comportamento em que os respondentes do *cluster* 1 apresentam uma percepção bastante diferenciada em relação aos demais. Neste caso, que trata das barreiras para o desenvolvimento do cooperativismo no Brasil, os respondentes que participam de uma cooperativa de crédito e residem em municípios de menor porte demonstraram um menor nível de concordância em relação as possíveis barreiras apresentadas.

De todas as questões que foram apresentadas, a que apresentou um maior nível de concordância foi a falta de conhecimento no cooperativismo no Brasil. Para essa questão todos os grupos tiveram uma média de concordância acima de 3 sendo que os clusters 1, 3 e 4 não apresentaram diferenças estatísticas das médias, assim como os clusters 2 e 4. A média de concordância dessa questão variou de 3,10 a 3,31 em uma escala de 1 a 4. Isso pode significar que é percebido por todos os públicos que o conhecimento do cooperativismo no Brasil ainda tem muito espaço para avançar e se conecta com a percepção dos executivos que destacam o desconhecimento e a comunicação equivocada com um dos desafios a ser superado.

A baixa concordância dos respondentes do *cluster* 1 está relacionada ao fato de eles já serem sócios e conhecerem o funcionamento das cooperativas, além de estar em municípios de menor porte, onde o cooperativismo já é conhecido por uma grande parcela da população. O que chama a atenção é o *cluster* 2, que na maioria das barreiras sugeridas tem uma média de concordância equivalente aos *cluster* 3 e 4. Das oito questões apresentadas, em quatro delas a média de concordância é estatisticamente igual a média dos *clusters* 3 e 4 e em uma a média é igual ao menos ao *cluster* 4. Os respondentes do *cluster* 2, por pertencerem a uma cooperativa de crédito, mas residirem em municípios de maior porte, demonstram uma maior percepção de que estas questões são consideradas barreiras para um público mais urbano.

Outra observação importante a considerar é que nas barreiras apresentadas nas questões 2, 3, 4 e 5 os *clusters* 2, 3 e 4 não apresentaram diferenças estatísticas nas suas médias além de terem um nível de concordância acima do *cluster* 1. Para estes grupos de respondentes a confiança na gestão, a falta de divulgação e marketing, a dificuldade de trocar uma instituição financeira por outra assim como os clientes não perceberem a diferença entre uma instituição

financeira bancária e uma instituição financeira cooperativa, são as principais barreiras para o desenvolvimento das cooperativas de crédito.

As questões relacionadas a necessidade de pagar uma cota capital, as cooperativas não terem marcas fortes ou o fato de não existirem cooperativas em todas as regiões do Brasil, também são vistos pelos respondentes que não participam de cooperativas de crédito como barreiras (*clusters* 3 e 4), no entanto com nível de concordância menor.

Dentre todas as possíveis barreiras apresentadas, destacamos as que apresentaram as maiores médias de concordância, as quais consideramos as mais importantes para a nossa análise:

- Falta de conhecimento sobre cooperativas;
- Falta de divulgação e marketing;
- Os clientes não percebem diferença entre os produtos e serviços oferecidos pelas cooperativas; e
- Falta de confiança na gestão das cooperativas.

Comparando estas barreiras com o resultado da análise qualitativa, percebemos que das quatro barreiras apresentadas, três convergem para a visão dos executivos entrevistados: a) falta de conhecimento (ou desconhecimento); b) problemas na divulgação/comunicação e marketing; e c) Problemas de gestão. Uma das barreiras mais citada pelos executivos foi as restrições legais que as cooperativas tiveram ao longo de muitos anos, até a década de 1990. Contudo, essa questão não foi apresentada no questionário para os usuários pela dificuldade de avaliação de uma questão relacionada a legislação por um público leigo no assunto.

Embora as dificuldades de os clientes perceberem diferença nos produtos das cooperativas em relação aos bancos não aparecerem nas dificuldades elencadas pelos executivos na pesquisa qualitativa, consideramos que essa barreira está implícita na questão relacionada a dificuldade de comunicação e no marketing. Uma vez que o usuário não percebe diferenciais, ou entrega de maior valor, isso pode estar ocorrendo por erros de comunicação ou porque o produto realmente não possui diferença.

#### 4.3.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS - BLOCO 3

Para a análise do Bloco 3, por utilizarmos um questionário com questões de múltiplas respostas, utilizamos como método a análise de frequência das respostas para cada opção, divididos nos quatro *clusters*.

Nosso objetivo com este teste foi identificar quais os atributos considerados mais importantes pelos respondentes no momento da escolha da sua instituição financeira e se estes apresentavam relação com os atributos apresentados na proposta de valor das cooperativas de crédito, conforme Tabela 11. Nossa expectativa era que o resultado dos respondentes que participem de cooperativas de crédito fosse convergente à proposta de valor destas instituições financeiras.

Realizamos a análise de frequência geral para identificar os atributos mais importantes para amostra na escolha da instituição financeira. Para comparar com a proposta de valor das cooperativas, marcamos (C) nos atributos que estão relacionados a proposta de valor apresentada pelas cooperativas, identificadas pela *desk research*, e pelos executivos na etapa qualitativa. Em seguida realizamos a análise de referência cruzada para compreender o comportamento dos respondentes dentro de cada *cluster*.

Na Tabela 18 abaixo, observamos que dos 5 atributos mais citados pelos entrevistados como importante para escolha da sua instituição financeira, 3 apenas são atributos que tem convergência a declaração da proposta de valor apresentada pelas cooperativas em seus canais digitais, obtidos pela *desk research*, e que são também convergentes com a visão dos executivos entrevistados na pesquisa qualitativa. São eles: a) baixo custo (preço) (1°); b) relacionamento pessoal (3°); e c) disponibilidade dos produtos que eu preciso (5°). Outros atributos que encontrados com bastante frequência nos canais de comunicação das cooperativas, e também destacado pelos executivos, não figuraram entre os mais importantes do público em geral. Gerar benefício para as comunidades, gerar impacto social positivo nas comunidades e desenvolvimento sustentável figuraram nas posições 8<sup>a</sup>, 9<sup>a</sup> e 11<sup>a</sup> de relevância para os entrevistados.

ATRIBUTOS PARA ESCOLHA DA IF X PROPOSTA DE VALOR DAS COOPERATIVAS				
ATRIBUTOS	Proposta de valor das cooperativas	Respostas N	Porcentagem	Porcentagem de casos
<b>Baixo Custo</b>	(C)	660	13,9%	67,3%
<b>Solidez da instituição</b>		543	11,4%	55,4%
<b>Relacionamento pessoal com os clientes</b>	(C)	461	9,7%	47,0%
<b>Atendimento profissional e qualificado</b>		441	9,3%	45,0%
<b>Disponibilidade dos produtos que eu preciso</b>	(C)	407	8,6%	41,5%
<b>Pouca burocracia nas transações</b>		395	8,3%	40,3%
<b>Maior rentabilidade nos investimentos</b>	(C)	343	7,2%	35,0%
<b>Gerar benefícios para as comunidades onde estão inseridas</b>	(C)	315	6,6%	32,1%
<b>Gerar impacto social positivo nas comunidades</b>	(C)	298	6,3%	30,4%
<b>Experiência no uso de serviços digitais</b>		296	6,2%	30,2%
<b>Promoção do desenvolvimento sustentável</b>	(C)	296	6,2%	30,2%
<b>Facilidade de encontrar agências</b>		162	3,4%	16,5%
<b>Marca reconhecida no mercado</b>		98	2,1%	10,0%
<b>Atendimento exclusivo por faixa de renda</b>		36	0,8%	3,7%
<b>Total</b>	4751	4751	100,0%	484,8%

Tabela 18 – Análise da frequência dos atributos para a escolha da IF  
 Fonte: Elaborado pelo autor

Quando analisamos os principais atributos para a escolha da Instituição Financeira, sob a perspectiva dos *cluster*, notamos que o custo e a solidez da instituição continuam entre os atributos mais importantes figurando entre os três primeiros mais destacados em todos os *clusters*. No entanto percebemos uma mudança significativa no *cluster* 1, para o qual o relacionamento pessoal aparece como atributo mais importante para esse grupo de respondentes. Esse atributo também aparece para os clusters 2 e 3 na 3ª e 4ª posição de importância respectivamente.

Fazendo uma análise com os resultados da pesquisa qualitativa, e na *desk research*, o relacionamento é um dos principais diferenciais destacados tanto pelos executivos como na proposta de valor das cooperativas de crédito, o que se confirma como uma percepção de valor

pelos usuários de cooperativas em municípios de menor porte. Portanto, podemos compreender que essa proposta de valor declarada pelas cooperativas, e apontada pelos executivos entrevistados, é percebido pelos usuários de cooperativa de crédito, principalmente pelos que residem em municípios de menor porte.

Outra análise importante realizada foi de que, embora outros atributos relacionados a proposta de valor das cooperativas de crédito não tenham aparecido entre as 5 mais importantes, quando analisamos somente os resultados do *cluster* 1 estes atributos também são representativos. Os atributos i) disponibilidade de produtos que eu preciso, ii) gerar impacto social positivo nas comunidades; e iii) promoção do desenvolvimento sustentável aparecem com resultados de 8,6%, 8,3% e 7,7% respectivamente na ordem de importância. Estes indicadores superam, ou se igualam, alguns dos indicadores mais representativos dos outros clusters. Isso demonstra que, dentre os 5 atributos mais importantes, embora não estejam todos vinculados à proposta de valor das cooperativas, no grupo de respondentes que são sócios de uma cooperativa e residem em municípios de pequeno porte, os atributos relacionados a proposta de valor das cooperativas têm uma importância significativa quando comparado aos demais grupos.

Para o *cluster* 2, que também é formado por sócios de cooperativas, mas residentes em municípios de maior porte, novamente identificamos a importância dos atributos relacionados a proposta de valor das cooperativas, contudo o atributo gerar benefício para as comunidades não figura entre os 5 mais citados. Para esse grupo de respondentes o atributo relacionado a disponibilidade de produtos surge com 8,9% na indicação dos usuários, aparecendo na 4ª posição na escala de importância.

No sentido contrário, o grupo de respondentes que não participam de cooperativas de crédito e residem em municípios de maior porte demonstram pouca preocupação com os atributos de relacionamento e desenvolvimento das comunidades na hora de escolher sua instituição financeira. Para este *cluster* os atributos i) gerar benefícios para as comunidades onde estão inseridas; ii) promoção do desenvolvimento sustentável; iii) gerar impacto social positivo nas comunidades; e iv) relacionamento pessoal com os clientes apresentam resultados como 3,6%, 4,3%, 3,1% e 6,7% respectivamente, e figuram nas posições 10º, 9º, 11º e 7º, de um total de 14 atributos. Mesmo que entre os principais atributos considerados para esse grupo, também surjam 3 deles conectados a proposta de valor das cooperativas, todos eles são de cunho

funcional, segundo Sheth et al. (1991). Ou seja, os residentes em municípios de maior porte apresentam um maior pragmatismo na hora de escolher sua IF.

Outros resultados observados a partir destas análises, confirmando nossas expectativas, e declarada pelos executivos entrevistados na etapa qualitativa, é de que nos municípios de maior porte a população, de uma forma geral, têm uma cultura menos associativa, vivem de forma mais individualista, não têm o senso de comunidade e não conseguem materializar como uma instituição financeira pode promover algum benefício para a comunidade. Provavelmente este público não tenha a clareza do conceito do que é uma comunidade em um grande centro urbano, na mesma proporção que ocorre em municípios pequenos.

Também observamos nos resultados que o segundo fator mais destacado pelos usuários, como atributo importante para a escolha da IF, foi a solidez da instituição. Contudo esse atributo não aparece na comunicação das cooperativas de crédito como proposta de valor, não aparece na comunicação dos bancos e entre os executivos, somente o Entrevistado 2 trouxe este fator como relevante.

Nossa avaliação a respeito disso é que todas as instituições, sejam cooperativas ou bancárias, consideram esse atributo como condição mínima para se posicionar no mercado. Contudo, na visão do cliente, a solidez é relevante e poderia constar como proposta de valor na comunicação das instituições em questão, principalmente por estar associada a um serviço que envolve movimentações de recursos financeiros dos usuários, além de solidez estar associada a um sentimento de garantia de segurança. Somente no *cluster* 1 que a solidez não apareceu como o segundo atributo mais importante, mas ficou na 3ª posição. Essa diferença de perfil do *cluster* 1 pode estar relacionada ao fato de que ao viverem mais próximo da cooperativa, participando do processo de gestão, como as assembleias, este público tenha uma maior segurança quanto a solidez, não considerando esse fator como o mais relevante.

As análises dos resultados apurados nesta etapa da pesquisa sinalizam de uma forma transparente que para os sócios de uma cooperativa de crédito, principalmente aqueles que residem em municípios de menor porte, há uma percepção de entrega de valor pelas cooperativas que converge com a proposta de valor declarada por estas instituições, principalmente no atributo de relacionamento e preço/custo. Para o grupo dos sócios que residem em municípios de maior porte, também há essa percepção de entrega de valor, mas de uma forma mais pragmática, uma vez que para eles o relacionamento perde importância e ganha

relevância a disponibilidade de produtos, ou seja, substitui a importância de um Valor Condicional por um Valor Funcional, conforme Sheth et al. (1991).

Uma última questão a ser analisada, relacionada a geração de benefícios para as comunidades, declarada com uma importante proposta de valor pelas cooperativas de crédito e pelos executivos entrevistados, é que para os usuários este atributo não parece ser relevante. Ele aparece somente para os *clusters* 1 e 3, ambos na 5ª posição na escala de importância.

Analisando este atributo, em conjunto com a Geração de Impacto Social nas Comunidades e a Promoção do Desenvolvimento Sustentável, que nem figuraram entre os 5 mais importantes em nenhum dos *cluster*, podemos inferir que aspectos como estes, não são relevantes para a escolha da IF em nenhum dos públicos pesquisados, especialmente para aqueles que residem em municípios de maior porte. No entanto, para aqueles que são sócios, essa percepção de valor vai aumentando a medida que o relacionamento com a cooperativa vai acontecendo e os benefícios para a comunidade vão sendo percebidos.

ATRIBUTOS PARA A ESCOLHA DA IF - POR CLUSTER							
ATRIBUTO			Cluster				Total
Atributo	Valor (Sheth et al. - 1991)		1	2	3	4	
<b>Baixo Custo</b> ©	Funcional	Contagem	136	299	53	172	660
		% em CLUSTER	11,8%	14,1%	13,2%	15,9%	
<b>Disponibilidade dos produtos que eu preciso</b> ©	Funcional	Contagem	99	189	29	90	407
		% em CLUSTER	8,6%	8,9%	7,2%	8,3%	
<b>Gerar benefícios para as comunidades onde estão inseridas</b> ©	Condicional	Contagem	105	140	31	39	315
		% em CLUSTER	9,1%	6,6%	7,7%	3,6%	
<b>Maior rentabilidade nos investimentos</b> ©	Funcional	Contagem	58	142	31	112	343
		% em CLUSTER	5,0%	6,7%	7,7%	10,4%	
<b>Atendimento profissional e qualificado</b>	Emocional	Contagem	127	187	37	90	441
		% em CLUSTER	11,0%	8,8%	9,2%	8,3%	
<b>Marca reconhecida no mercado</b>	Social	Contagem	20	39	10	29	98
		% em CLUSTER	1,7%	1,8%	2,5%	2,7%	
<b>Facilidade de encontrar agências</b>	Funcional	Contagem	19	61	26	56	162
		% em CLUSTER	1,7%	2,9%	6,5%	5,2%	
<b>Solidez da instituição</b>	Funcional	Contagem	133	233	42	135	543
		% em CLUSTER	11,6%	11,0%	10,5%	12,5%	
<b>Experiência no uso de serviços digitais</b>	Epistêmico	Contagem	43	140	29	84	296
		% em CLUSTER	3,7%	6,6%	7,2%	7,8%	
<b>Promoção do desenvolvimento sustentável</b> ©	Condicional	Contagem	88	139	23	46	296
		% em CLUSTER	7,7%	6,6%	5,7%	4,3%	
<b>Gerar impacto social positivo nas comunidades</b> ©	Condicional	Contagem	95	146	23	34	298
		% em CLUSTER	8,3%	6,9%	5,7%	3,1%	
<b>Relacionamento pessoal com os clientes</b> ©	Emocional	Contagem	142	215	32	72	461
		% em CLUSTER	12,3%	10,1%	8,0%	6,7%	
<b>Atendimento exclusivo por faixa de renda</b>	Social	Contagem	5	15	4	12	36
		% em CLUSTER	0,4%	0,7%	1,0%	1,1%	
<b>Pouca burocracia nas transações</b>	Funcional	Contagem	80	175	31	109	395
		% em CLUSTER	7,0%	8,3%	7,7%	10,1%	
<b>Contagem TOTAL</b>			1150	2120	401	1080	4751
<b>% TOTAL</b>			100%	100%	100%	100%	

Tabela 19 – Análise dos atributos de valor para escolha da IF  
Fonte: Elaborado pelo autor

© Atributos vinculados a proposta de valor das cooperativas de crédito



ATRIBUTOS PARA A ESCOLHA DA IF - POR CLUSTER						
ATRIBUTOS MAIS IMPORTANTES	Valor (Sheth et al. - 1991)	Proposta Valor Coop	Cluster			
			1	2	3	4
<b>Baixo Custo</b>	Funcional	(C)	2°	1°	1°	1°
<b>Solidez da instituição</b>	Funcional		3°	2°	2°	2°
<b>Atendimento profissional e qualificado</b>	Emocional		4°	5°	3°	5°
<b>Relacionamento pessoal com os clientes</b>	Emocional	(C)	1°	3°	4°	
<b>Disponibilidade dos produtos que eu preciso</b>	Funcional	(C)		4°		5°
<b>Gerar benefícios para as comunidades onde estão inseridas</b>	Condicional	(C)	5°		5°	
<b>Maior rentabilidade nos investimentos</b>	Funcional	(C)			5°	3°
<b>Pouca burocracia nas transações</b>	Funcional				5°	4°

Tabela 20 - Principais atributos para escolha da IF por ordem de importância  
Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando os resultados sob a luz da teoria estudada referente a percepção de valor, utilizando o modelo de Sheth et al. (1991), podemos compreender que, embora na apresentação do questionário para os respondentes tenha sido oferecido opções com todos os tipos de valor categorizados pelo autor, os atributos considerados pelos entrevistados na escolha da IF estão relacionados aos valores Funcional (5), Emocional (2) e Condicional (1).

Nos resultados apurados não figurou entre os atributos mais importantes nenhum relacionado a Valor Social e a Valor Epistêmico. Na visão de Sheth et al. (1991), os valores funcionais são aqueles condutores da compra ou no uso de um serviço, o que se confirma em nossa pesquisa. Na proposta de valor das cooperativas verificamos que de todos os atributos disponibilizados para os respondentes, 3 são de Valor Funcional, 3 são da Valor Condicional e 1 Valor Emocional. Contudo, entre os mais destacados, aparecem os 3 atributos de Valor Funcional, juntamente com 1 atributo de Valor Emocional e outro atributo de Valor Condicional.

No geral, os atributos apontados como relevantes para a escolha da IF são na grande maioria do tipo Valor Funcional (4), Emocional (3) e Condicional (1), sendo que este último só apareceu nos *clusters* 1 e 3, ambos na 5ª posição de importância. Isso significa dizer que pelo

modelo proposto pelo ator, o nosso público pesquisado, de usuários de serviços de instituições financeiras, decide a escolha da IF com qual se relacionar, baseado nas questões mais funcionais.

Estes resultados ratificam a pesquisa de Roig et. al (2006) que concluíram que no setor bancário a decisão de compra dos usuários tem um caráter multidimensional, formado por valor funcional do estabelecimento, funcional das pessoas, valor funcional do serviço, funcional do preço, mas também pelo valor emocional. Na pesquisa os autores também concluíram que a decisão no setor bancário também contempla a decisão com base no valor social, o que no nosso estudo não aparecer.

Por fim, outra avaliação importante a ser feita é relacionar a teoria estudada através do framework de Grönroos & Voima (2013) referente a co-criação de valor, com os resultados obtidos. Considerando o framework construído pelos autores, as cooperativas apresentam uma proposta de valor na esfera do provedor, onde há a entrega de um produto. No entanto, o sócio da cooperativa cria o valor em uso à medida que passa a participar de uma cooperativa de crédito, gerando o valor em uso acumulado. Esta situação fica evidente quando analisamos o *cluster* 1 isoladamente.

Pelos sócios terem uma presença e participação bastante próxima com a cooperativa, eles percebem e geram valor durante o uso, ou seja, à medida que compreendem a proposta de valor da cooperativa e vivencia isso no dia-a-dia, percebe o valor entregue. Nos municípios de menor porte, ao ver a prosperidade de uma comunidade, e associar essa prosperidade a atuação da cooperativa de crédito, o usuário tem mais estímulo a se relacionar cada vez mais com a sua cooperativa para que estes benefícios sejam maximizados, produzindo assim a co-criação do valor.

A importância do papel de proprietário, como cocriador de valor, também foi observado na pesquisa de Byrne & Mc carthy (2014), que pesquisaram sócios de cooperativas de crédito na Irlanda e concluíram que o público pesquisado considerava mais importante ter um bom relacionamento com a cooperativa do que apenas um bom produto.

Os resultados obtidos através das pesquisas realizadas, nos possibilita realizar uma discussão profunda sobre nossas questões de pesquisa e com isso atender nossos objetivos.

De uma forma geral, os resultados nos fornecem insumos suficiente para entender quais são as principais razões que interferem em um maior desenvolvimento do cooperativismo de crédito no país. Em primeiro lugar, devemos considerar algumas questões que foram bem destacadas na pesquisa qualitativa com os executivos de cooperativas de crédito. Na visão deste grupo, embora a primeira cooperativa de crédito do Brasil tenha sido fundada há mais de 118 anos, a efetiva entrada no mercado, em condições de igualdade com as demais instituições financeiras, foi possível apenas a partir da constituição de 1988, quando as cooperativas passaram a ser reconhecidas como instituição financeira. Outras legislações posteriores vieram para regulamentar e profissionalizar este segmento e contribuíram para melhorar a condição de atuação das cooperativas em um mercado financeiro concentrado e competitivo.

Mesmo com uma regulamentação mais favorável, por muito tempo ainda houveram restrições de atuação das cooperativas de crédito, como delimitação de áreas de atuação, restrições para expandir em municípios de maior porte e também a barreira da livre admissão, que não permitia cooperativas associarem pessoas que não atuassem em um segmento profissional específico, definido em seu estatuto.

A superação destas restrições ocorreu a partir da LC130/2009 que é considerada pelo setor como um marco regulatório que viabilizou o início da expansão das cooperativas pelo país. Atualmente, os executivos consideram que a legislação brasileira para o cooperativismo de crédito possui um dos melhores arcabouços regulatórios do mundo.

Por essa análise, é possível compreender que, embora o cooperativismo de crédito no Brasil seja centenário, o seu desenvolvimento vem ocorrendo nas últimas 3 décadas, mas não o suficiente para ter um *market share* relevante. Por outro lado, embora a participação ainda não seja representativa, o setor dá sinais de crescimentos bem acima da média do mercado financeiro como um todo, indicando que, seguindo essa tendência, em alguns anos sua penetração no mercado deverá ser bem maior. Essa tendência confirma a opinião do Entrevistado 2, quando perguntado sobre o que é necessário para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito, respondeu o “tempo”, com bastante segurança.

Somado a isso, devemos considerar que o mercado financeiro, embora dito como um mercado de competição livre no Brasil, é concentrado e com restrições que não favorecem às cooperativas, conforme opiniões de alguns executivos entrevistados. Por muitos anos, especialmente durante o último regime militar, houve fortes incentivos para a criação e

desenvolvimento de bancos públicos promovendo essa concentração bancária no país. Além dos Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal, praticamente todos os estados da federação possuíam seus bancos públicos e suas Caixas estaduais. Outro movimento que contribuiu para o aumento da concentração foi, ao final da década de 1990, as políticas de privatização dos bancos públicos que, de uma forma geral, foram adquiridos por um pequeno grupo de bancos privados.

Segundo Videira e Luz (2009), do período de 1997 a 2004 houve 12 privatizações de bancos estaduais no Brasil, dos quais 5 foram adquiridos pelo Bradesco, 4 foram adquiridos pelos Itaú, 2 foram adquiridos pelo ABN Amro e 1 pelo Santander. Sendo que o ABN Amro foi adquirido posteriormente pelo Santander.

Dificultando ainda mais a expansão de outras instituições, além das restrições legais para as cooperativas, havia ainda uma reserva de mercado em que os funcionários públicos eram obrigados a operar com bancos públicos e os funcionários privados eram obrigados a movimentar suas contas nos bancos em que seus empregadores possuíam relacionamento, especialmente para receberem seus salários. Essa condição só foi modificada em 2006 pela Resolução 3.402 do Banco Central do Brasil e alterada em 2018 pela Resolução 4.639, que dá mais autonomia para os usuários de serviços financeiros escolher a instituição financeira em que quer receber seus proventos, eliminando os custos para essa escolha através de portabilidade.

Por todas essas restrições, os usuários de serviços financeiros possuíam pouca, ou nenhuma, opção de escolha da IF. Geralmente a opção da escolha se dava por uma necessidade de um produto, como o crédito imobiliário e crédito rural, por exemplo, que sua instituição de relacionamento não dispunha. Para viabilizar seus negócios, acabavam por manter relacionamento com outras IF adicionais, aumentando assim seu custo de operação. Neste cenário, a falta de acesso à recursos para o agronegócio abriu uma oportunidade para que os usuários encontrassem alternativas às suas demandas.

Muitas cooperativas de crédito foram constituídas por agricultores para atender as necessidades de financiamento rural que não eram de interesse da maioria das instituições no país. O setor agro foi um dos setores mais importantes que promoveram o surgimento das cooperativas de crédito e o seu desenvolvimento no Brasil.

Com a restrição regulatória, até a década de 1990, e a concentração bancária, o desenvolvimento das cooperativas através do agro não parecia ameaçar o setor bancário e instituições cooperativas passaram a ser conhecida como o “banco dos agricultores”, gerando assim uma discriminação pela população em geral que, ainda hoje, vinculam as cooperativas de crédito a uma instituição financeira exclusiva de agricultores.

Talvez essa percepção, do vínculo das cooperativas de crédito com o setor agro, seja um dos motivos da dificuldade de comunicação destacada pelos executivos nas entrevistas e para o público da pesquisa. Essa percepção pode ser compreendida pela alta concordância com a afirmação “eu acredito que as cooperativas de crédito são mais desenvolvidas em municípios menores e com características agrícolas, que teve uma média de concordância de 3,7 a 4,0 em uma escala de 1 a 5, conforme Tabela 15.

O setor do agronegócio tem uma tradição cooperativista, pois o longo período de ausência de programas para incentivo a agricultura no Brasil, se organizou e constituiu cooperativas de produção em diversas regiões do país, principalmente no sul, com o objetivo de fortalecerem a capacidade de produção e de comercialização de seus produtos. Muitas das importantes cooperativas de crédito existentes atualmente, nasceram como um braço financeiro dentro das cooperativas de produção no setor agro.

Além da vinculação com o agro, há uma complexidade no modelo de negócio de uma cooperativa de crédito. Embora os produtos financeiros sejam praticamente idênticos aos produtos de uma instituição bancária, sua forma de constituição e sua dinâmica de operação é bem diferente. Na prática, para o usuário de serviços financeiros não há uma percepção de diferenças no produto entregue pelas cooperativas de crédito em relação aos produtos entregues pelos bancos, principalmente pelos usuários residentes em municípios de maior porte e/ou que não são sócios de uma cooperativa.

Essa percepção aparece de uma forma mais clara nos resultados da questão sobre barreiras para o desenvolvimento do cooperativismo em que é posto para o respondente a questão “os clientes não percebem diferenciais nos produtos oferecidos pelas cooperativas de crédito”. Os respondentes dos clusters 2,3 e 4, apresentaram uma alta concordância com essa afirmação.

Se por um lado, na visão dos executivos entrevistados é consenso que uma instituição financeira cooperativa traz inúmeros benefícios para seus sócios e a população de uma forma

geral não percebe esses benefícios, estamos diante de uma situação em que proposta de valor das cooperativas não é percebida pelos usuários de serviços financeiros em geral, conforme alguns autores destacam. Segundo Kumar & Reinartz – (2016), o valor percebido pelo cliente corresponde a diferença líquida entre os benefícios percebidos de uma oferta e o custo que ele está disposto a pagar para satisfazer suas necessidades. Ora, se os benefícios percebidos são idênticos, na visão do público, entre o que as cooperativas e os bancos oferecem, ele não vê vantagem na cooperativa e acaba decidindo a escolha da IF por outras razões como a percepção da solidez, que se destaca como o segundo atributo mais importante para os usuários apontado pela pesquisa.

A comunicação também é uma barreira para o desenvolvimento das cooperativas de crédito, identificada através dos resultados da pesquisa. Se os diferenciais das cooperativas são percebidos pelos seus sócios, principalmente pelos residentes em municípios de menor porte, e amplamente destacado pelos executivos, a falta de percepção dos outros públicos pode estar associada a um modelo de comunicação ineficiente.

Um primeiro aspecto a ser analisado sobre comunicação é o fato de que as cooperativas apresentam em seus canais oficiais uma proposta de entrega de valor semelhante ao que as instituições financeiras bancárias comunicam. O desenvolvimento das comunidades, desenvolvimento das pessoas e o desenvolvimento sustentável aparecem com a mesma relevância tanto nos sites das cooperativas como nos sites dos bancos. Se os atributos de desenvolvimento das comunidades e das pessoas são os principais considerados como diferenciais pelas cooperativas, qual diferencial o usuário vai perceber se os bancos também os colocam como entrega de valor? A diferenciação dos modelos está no “como isso é feito” e “nos resultados gerados”. Se as cooperativas promovem um desenvolvimento das comunidades e das pessoas de uma forma que gere mais benefícios do que os bancos, estes benefícios devem ser o foco da comunicação.

O segundo aspecto sobre a comunicação a ser considerado é que não há um entendimento convergente entre os executivos de como a comunicação deve ser feita. Na opinião de uns, a comunicação deve ser mais pragmática, direcionada a atendimento de necessidades de produtos, demonstrando o valor funcional, enquanto outros acreditam que a comunicação deve abranger os diferenciais da cooperativa, como os benefícios para os associados e comunidade e o relacionamento, focando mais no valor condicional e emocional. Essa é uma questão interessante para ser analisada. Nos resultados obtidos com o público

pesquisado, há uma tendência de opção por atributos ligados a valor funcional nos *clusters* 3 e 4 e uma tendência de opção por atributos mais ligados a valor emocional nos *clusters* 1 e 2. Sendo que um atributo de valor condicional só aparece no *cluster* 1. Por estes resultados, poderíamos entender que a comunicação deve ser diferenciada de acordo com o público que se quer atingir. Para quem não é sócio e reside principalmente em municípios de maior porte, o pragmatismo, focado no produto, deve ser a comunicação mais indicada. Por outro lado, para quem já é sócio ou reside em municípios de menor porte, a comunicação mais voltada a valores emocional e condicional, focada no relacionamento e gerar benefícios para as comunidades pode ter um maior efeito de atração e manutenção dos sócios.

Quando um dos executivos entrevistados externalizou seu sentimento sobre a comunicação das cooperativas de que estas “só pregam para convertidos”, é bem possível que ele estava demonstrando sua percepção de que há uma forte comunicação com os sócios sobre cooperativismo, mas que essa comunicação não é feita na mesma intensidade com quem não é sócio. Por outro lado, deve-se considerar que os sócios também representam um importante canal de comunicação e, à medida que percebem o valor entregue pelas cooperativas, se toram um importante canal de propagação do cooperativismo. Deve-se considerar, também, que este canal tem maior eficiência em locais onde haja uma maior proximidade entre as pessoas, ou seja, em comunidades menores. Em municípios de maior porte, este canal não deve ser considerado como relevante para a expansão.

No Brasil, hoje, em torno de 60% dos sócios de cooperativas de crédito residem em município com população abaixo de 100 mil habitantes, conforme demonstra a Tabela 4. Os resultados obtidos com o público pesquisado demonstram que nestes municípios também é onde há uma maior percepção de valor entregue pelas cooperativas de crédito, através dos resultados dos *clusters* 1 e 3. Segundo dados do IBGE, também destacado na Tabela 4, nestes municípios a população economicamente ativa é de 63 milhões de habitantes, o que potencializaria o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no país se houvesse uma estratégia de expansão nestas regiões.

Esta estratégia tem uma convergência com a Agenda BACEN#, que representa medidas do Banco Central do Brasil para expandir o cooperativismo de crédito. Dentre os desafios traçados pelo regulador, está a elevação da participação das cooperativas nas concessões de crédito no Sistema Financeiro Nacional, passando de 8% para 20% e 2022. Outra meta é elevar

a cobertura das cooperativas de crédito nas regiões Norte e Nordeste de 13% dos municípios atendidos para 25%.

Naturalmente que a estratégia do regulador é proporcionar acesso ao sistema financeiro das populações excluídas e vê no cooperativismo de crédito um caminho mais curto para isso, uma vez que os bancos não possuem interesse neste público. No entanto, se os benefícios das cooperativas podem ser acessíveis a todos, a estratégia da agenda BACEN# não deve ser a única a ser seguida e sim mais uma das tantas que podem promover o desenvolvimento das cooperativas no país. Se a única estratégia de expansão das cooperativas for os desafios estabelecidos pelo regulador, as cooperativas correm o risco de serem reconhecidas como “o banco dos excluídos” a exemplo do que aconteceu no agro, em que ficaram conhecidas como “o banco do agricultor”.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo estudar as barreiras que dificultam o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil a partir da perspectiva de geração de valor para os usuários. Embora com mais de 100 anos de existência no país, tão antigo ou mais do que alguns dos principais bancos que atuam no mercado financeiro brasileiro, como ainda as cooperativas de crédito ocupam uma posição de pouca expressão?

Em 1885 quando o Pe. Theodor Amstad veio para o Brasil para atender as colônias alemãs no sul do Brasil, estabeleceu como seu objetivo descobrir e fundar uma modalidade de associação que fosse utilitária para as comunidades, objetivo esse que se tornou a semente para a criação da primeira cooperativa de crédito da América Latina. Se há mais de 100 anos uma cooperativa de crédito ajudou as comunidades da Linha Imperial, na região de Nova Petrópolis/RS, a se desenvolverem, será que nos dias de hoje esse modelo de instituição financeira continua exercendo esse papel de promover o desenvolvimento das pessoas e das regiões onde estão inseridas? E a proposta de valor destas instituições são percebidas pelos seus usuários como diferenciais em relação aos bancos?

Neste capítulo apresentaremos nossas principais conclusões sobre os resultados apurados através das pesquisas realizadas, nossas recomendações de como as cooperativas de crédito podem potencializar o seu desenvolvimento no Brasil, assim como nossas limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

### 5.1. CONCLUSÕES

O desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil pode ser analisado sobre dois aspectos distintos: i) o cooperativismo de crédito tem mais de 100 anos no Brasil e ainda a participação no mercado financeiro é inferior a 10%; ou ii) as cooperativas passaram a ter condições de igualdade para competir no mercado financeiro há menos de 30 anos e crescem a índices muito superiores que as demais instituições financeiras. Embora as duas abordagens sejam verdadeiras, a segunda é bem mais otimista do que a primeira.

Independente de qual a abordagem utilizada, há muito espaço a ser conquistado pelas cooperativas no mercado financeiro. Seu modelo de negócio é mais justo, promove benefícios

para as pessoas atingirem objetivos e atender suas necessidades que sozinhas não teriam como conseguir.

Através dos resultados da pesquisa foi possível responder nosso objetivo de identificar quais os valores importam para os usuários de serviços financeiros escolherem a IF com a qual decidem se relacionar. A conclusão aponta que estes usuários têm percepções distintas de entrega de valor pelas instituições, de acordo com suas condições, necessidades e características. Contudo, utilizando o modelo de Sheth et al. (1991) que categoriza os valores de consumo em *funcional, condicional, social, emocional, epistêmico*, identificamos que os atributos de valor Funcional são os mais relevantes para a escolha da instituição financeira pelo público pesquisado.

Dos oito atributos mais citados, cinco eram atributos de valor Funcional. Em segundo lugar, os atributos de valor Emocional apareceram duas vezes. Por fim, um atributo de valor Condicional completou a lista dos mais relevantes para escolha da IF. Esses atributos de valor Funcional, em nossa avaliação, representam àqueles básicos, minimamente necessários para uma IF se posicionar e competir neste mercado. Ou seja, as IF's que não apresentarem um resultado financeiro satisfatório para o usuário, acesso aos produtos que ele necessita, conveniência e solidez, não competem em condições de igualdade. Por outro lado, se todas as IF's oferecem esses atributos mínimos, a escolha do usuário será por àquela que apresentar mais valor nos atributos específicos importantes para eles, ou por àquela que apresentar uma melhor combinação de atributos de Valor Funcional.

Quando analisamos especificamente os resultados dos grupos que representam os sócios de cooperativas de crédito, especialmente os que residem em municípios de menor porte, dentre os cinco atributos mais relevantes citados, além de atributos de valor Funcional (2), aparecem os atributos de valor Emocional (2) e um atributo de valor Condicional (1), os dois últimos caracterizados pelos atributos de atendimento profissional e qualificado, relacionamento pessoal, e a geração de benefícios para as comunidades. Para esse grupo de sócios que residem em municípios de menor porte o atributo considerado mais importante para a escolha da IF é o relacionamento pessoal caracterizado como valor Emocional. Já no grupo de usuários que não são sócios e residem em municípios de maior porte, dos seis atributos mais importantes, os mais citados foram os atributos de valor Funcional (5) e valor Emocional (1).

Os resultados ajudam a explicar que a percepção de valor se difere de acordo com o nível de conhecimento sobre o cooperativismo de crédito e o porte do município onde o respondente reside. Para os respondentes dos grupos que não participam de cooperativas de crédito os atributos de valor Funcional são considerados como os mais relevantes, especialmente no público que reside em centros urbanos maiores. Já para os usuários que participam de cooperativas de crédito, os atributos de valor Emocional aparecem com uma alta representatividade.

Essa diferença na percepção de valor foi classificada por Sánchez & Iniesta (2007) como unidimensional e multidimensional. No caso do grupo que considera os atributos de valor Funcional como mais relevante para a escolha, dizemos que a percepção de valor é mais utilitarista, ou unidimensional, em que o raciocínio econômico é usado para avaliar os benefícios e os custos da escolha.

Para o grupo que considera outros atributos de valor para a escolha da sua instituição financeira, podemos dizer que sua percepção de valor é multidimensional, pois é mais ampla do que apenas o *trade-off* benefícios X custos, pois abrange também questões emocionais, sociais, epistêmicas e de prazer. Neste sentido, podemos concluir que os usuários de serviços financeiros pesquisados, residentes em municípios maiores e os que não são sócios de cooperativas de crédito decidem a escolha da instituição financeira em uma visão mais utilitarista enquanto os usuários de serviços financeiros que participam de cooperativas de crédito tem uma percepção de valor mais multidimensional, e consideram outras questões para escolher com quem se relacionar.

Nossos resultados se somam a outros estudos realizados ao redor do mundo que buscaram entender os motivos que levam um usuário de serviços financeiros a escolher a sua instituição financeira ou se associar a uma cooperativa de crédito. Segundo Sumarwan & Kusuma (2018) em pesquisa realizada com membros e não membros de cooperativas de crédito na Indonésia, os usuários escolhiam as instituições financeiras para se relacionar baseado em motivos *econômicos*, como taxa de juros, acesso a depósitos e a crédito e uma maior rentabilidade nos investimentos, e *não econômicos* como experiência do senso de comunidade, transformação pessoal, educação e treinamento, networking, oportunidade de ajudar os outros e o propósito social da cooperativa de crédito. Na pesquisa, embora motivos econômicos tenham se destacado como mais relevantes, os não econômicos também representaram um fator importante da tomada de decisão de se associar à cooperativa de crédito.

Estes mesmos resultados foram obtidos em uma pesquisa realizada por Jones, Jussila, & Kalmi (2016) na Finlândia. A pesquisa mostrou que os aspectos econômicos eram um forte motivador na escolha da instituição financeira, mas que aspectos não econômicos influenciaram o aumento da participação de associados nas cooperativas de crédito, principalmente em municípios de menor população, sugerindo que a proximidade com o sócio promove um aumento da participação na cooperativa.

Na pesquisa de Noreen & Olive (2014), com associados de cooperativas de crédito na Irlanda, os autores concluíram que os sócios consideram o valor do relacionamento (valor Emocional) mais importante do que apenas ter um bom produto (valor Funcional).

Dessa forma, é possível concluir que para os usuários das cooperativas de crédito que integraram o público pesquisado, os atributos de valor Emocional e Condicional, são importantes na percepção de valor que levam a escolha da instituição financeira, somando-se aos atributos básicos de valor Funcional. Segundo a classificação de percepção de valor estabelecida por Sánchez & Iniesta (2007), esse grupo possui uma percepção de valor multidimensional, mais ampla do que apenas o *trade-off* benefícios X custos. Com isso respondemos ao objetivo de entender como é a percepção de valor dos sócios de cooperativas de crédito na escolha e na relação deles com estas instituições financeiras.

Segundo Sheth et al. (1991), o valor Emocional está associado a escolhas capazes de promover sentimentos ou estados afetivos. Para os sócios de cooperativas de crédito o atendimento profissional e qualificado e o relacionamento pessoal foram os atributos de valor Emocional destacados e que proporcionam o sentimento de segurança, acolhimento e pertencimento da cooperativa. Estes sentimentos se fortalecem à medida que os sócios interagem através dos processos decisórios, nas ações promovidas pelas cooperativas junto as comunidades, na destinação de recursos aos programas sociais, na educação e na promoção da ajuda mútua entre os sócios.

Essas interações entre os sócios, a cooperativa e comunidade, caracterizada como relacionamento pessoal, à medida que acontecem e se intensificam geram mais valor para estes usuários. Essa geração de valor adicional, ou cocriação de valor, foi definido por Grönroos & Voima (2013) através de seu framework, que estabelece a criação de valor em uso, ou seja, a medida que os usuários das cooperativas de crédito participam mais intensamente da vida da

cooperativa, percebem mais o valor gerado e intensificam seu relacionamento para cocriar ainda mais valor.

Já os atributos de valor Condicional, que também apareceu entre os mais importantes para o grupo de sócios de cooperativas de crédito, segundo Sheth et al. (1991) está relacionado a contingências físicas ou sociais antecedentes. Estes atributos apareceram de forma mais destacada, principalmente no grupo de sócios de cooperativas que residem em municípios de menor porte, e foram avaliados através das questões que tratam da geração de benefícios para as comunidades, geração de impacto social positivo e no desenvolvimento sustentável. A importância do valor condicional para esse grupo está relacionada a exclusão de boa parte dos municípios de menor porte das prioridades do sistema bancário do país. Muitas das regiões onde estes usuários residem não há a disponibilidade de investimentos suficientes, pelos grandes bancos, para atendimento das necessidades locais, o que torna a presença das cooperativas mais relevante.

Assim podemos concluir que a percepção de valor dos usuários pesquisados se difere de acordo com o seu nível de interação com a cooperativa e pelo porte dos municípios em que residem. Para o grupo que participa, ou já participou, de cooperativas de crédito, a percepção de valor multidimensional considera outras questões além da visão utilitarista, como relacionamento e os benefícios para as comunidades em que as cooperativas estão presentes. Já para o público que jamais participou de uma cooperativa de crédito, especialmente os que residem em centros urbanos maiores, a percepção de valor unidimensional é baseada em atributos utilitaristas, como preço, conveniência, acessibilidade e solidez.

Os resultados de nossa pesquisa possibilitaram ainda responder ao nosso objetivo de confirmar que os usuários de cooperativas de crédito percebem o valor proposto por elas. Esta confirmação acontece à medida que os atributos de valor Emocional e Condicional são apontados como os mais relevantes para a escolha da IF e representam claramente a proposta de valor das cooperativas, especialmente no que se refere a relacionamento, geração de impacto social positivo, desenvolvimento das comunidades e promoção do desenvolvimento sustentável. Estes atributos se somam aos atributos básicos de preço, rentabilidade e disponibilidade de produtos, como valor Funcional, e que também integram a proposta de valor destas instituições. Contudo, percebe-se que para o grupo de respondentes que são sócios de cooperativas de crédito e residem em municípios maiores, a relevância destes atributos é menor.

Assim, concluímos que a proposta de valor das cooperativas de crédito é percebida pelos seus sócios e essa percepção é maior entre aqueles que residem em municípios de menor porte.

A Figura 14 abaixo nos dá a dimensão de que os atributos de valor Funcional, ou aqueles mínimos para competir no mercado, representam efetivamente os atributos mais importantes na escolha da IF pelos usuários, entretanto em menor intensidade para os sócios de cooperativas de crédito, que valorizam mais os atributos de valor Emocional e Condicional, caracterizando assim um diferencial competitivo das cooperativas de crédito.

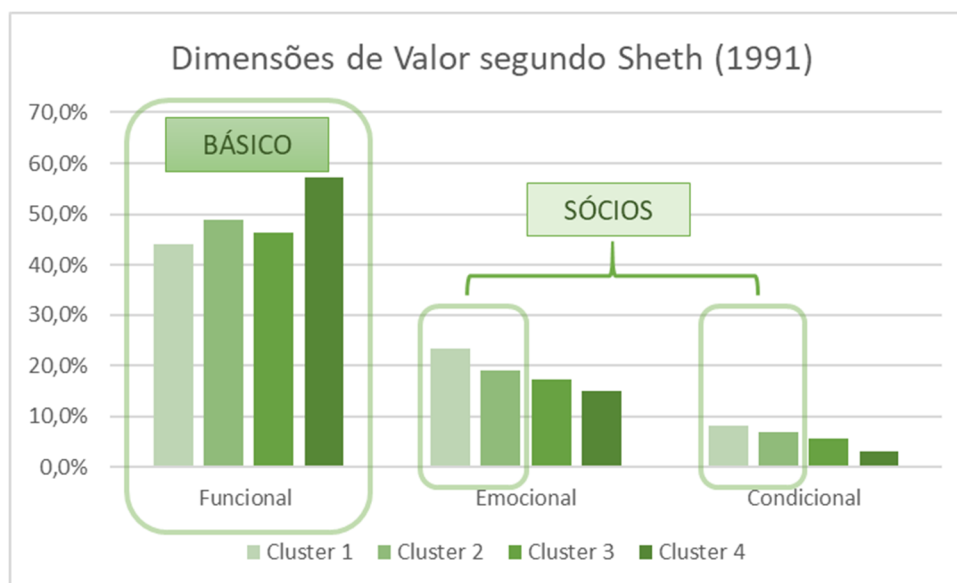


Figura 14 – Dimensões de valor representativas na escolha da IF  
Fonte: Elaborado pelo autor

Finalizada a análise da proposição de valor pelas cooperativas e percepção de valor pelos usuários, avaliamos agora os aspectos relacionados as barreiras que dificultam o desenvolvimento das cooperativas de crédito no Brasil.

As nossas conclusões indicam que uma das barreiras que podem dificultar o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil é a falta de conhecimento por parte daqueles usuários que não participam de uma cooperativa. A comunicação, ou a ineficiência da comunicação e do marketing destas instituições, foi um tema discutido pelos executivos nas entrevistas qualitativas. Nos resultados da pesquisa quantitativa, também ficou claro que há um menor conhecimento sobre esse modelo de negócio pelos usuários que não são sócios das cooperativas de crédito.

As conclusões obtidas a partir dos resultados da pesquisa sinalizam que o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil deve considerar a melhora da comunicação, adotando estratégias diferenciadas de acordo com o perfil do público da região em que se quer desenvolver.

Públicos diferentes requerem formas de comunicação diferentes. Falar sobre o cooperativismo para quem já tem familiaridade pode ser uma estratégia de reforçar os benefícios do modelo para que estes atuem como interlocutores e promotores do valor entregue pelas cooperativas. Nesse sentido, reforçar os atributos de Valor Emocional e Condicional pode ser uma alternativa de comunicação com esse público. Para aqueles que não conhecem o cooperativismo e, portanto, não percebem a proposta de valor, deve-se manter uma comunicação de atração baseada no valor Funcional, mais utilitarista, que é a forma como este público decide sobre sua IF. Com o tempo, estes usuários passarão a perceber a proposta de valor das cooperativas através da experiência e se tornarão interlocutores e promotores desse modelo de negócio para novos públicos.

É necessário também que a comunicação das cooperativas se diferencie da comunicação das instituições bancárias, especialmente na proposta de valor. Embora ambos os modelos se apresentem como agentes promotores do desenvolvimento da sociedade e das pessoas, o modelo proposto pelas cooperativas está baseado na geração de renda para as pessoas, reinvestimento dos recursos excedentes nas próprias comunidades onde são captado, promovendo a descentralização dos investimentos. No sentido contrário, no modelo das instituições bancárias, o desenvolvimento ocorre de forma centralizada, captando recursos em regiões distintas, mas investindo nas regiões onde há um maior potencial de retorno para o acionista, promovendo uma redução de renda dos clientes através do aumento do custo para terem acesso aos produtos que necessitam.

Outra barreira a ser considerada, que também dificulta o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no país, é a concentração bancária. Na opinião dos executivos entrevistados, os bancos possuem um pragmatismo na operação, tem um poder superior de investimentos em tecnologia, marketing, atingem níveis de eficiência ainda muito distantes da realidade das cooperativas de crédito e possuem uma capilaridade de atuação física e digital de dar inveja. Somente na operação de aquisição do HSBC pelo Bradesco, em 2016, o banco aumentou em 5 milhões o número de clientes em sua carteira. No mesmo ano, o número de sócios de cooperativas de crédito no Brasil era de 8,7 milhões. Ou seja, em uma única transação

de aquisição, o Bradesco aumentou sua base de clientes em um montante equivalente a 58% do total dos sócios de cooperativas de crédito no país.

Para enfrentar a barreira da concentração bancária, as cooperativas devem, em primeiro lugar, se consolidar nas regiões em que são mais competitivas, especialmente nos municípios de menor porte, com menos de 100 mil habitantes. A soma da população economicamente ativa nestes municípios é de 63 milhões de habitantes e apenas 10% são sócios de cooperativas de crédito. A busca de um *market share* de 20% nestes municípios pode representar um crescimento de 60% no número de sócios de cooperativas de crédito do país, o que representaria uma *market share* global de 10% do mercado financeiro brasileiro.

Em segundo lugar, a expansão em grandes centros deve ser precedida de uma boa estratégia, uma vez que nesta parcela do mercado, a concorrência dos bancos é mais agressiva. Neste sentido a estratégia pode ser a de encontrar as “pequenas cidades” dentro dos grandes centros urbanos. Uma vez que o cooperativismo de crédito gera o desenvolvimento das comunidades, e este é um dos principais diferenciais nos municípios pequenos onde as pessoas percebem os benefícios, identificar as pequenas comunidades em grandes centros urbanos pode facilitar a expansão. Estas comunidades podem ser definidas por regiões geográficas, bairros, categorias ou associações profissionais, ou qualquer outro agrupamento da população que tenha um senso de comunidade e que percebam o benefício gerado por uma instituição financeira voltada a esse grupo.

Outro resultado importante que apareceu como um dos principais atributos para a escolha da IF pelos usuários é a solidez. Este atributo, embora não figurem entre a proposta de valor das cooperativas e dos bancos, deve ser considerado com atenção, pois pode representar uma barreira para o desenvolvimento das cooperativas. A solidez tem uma forte relação com segurança e confiança o que tende a ser favorável aos bancos que possuem marcas fortes e consolidadas. Embora atualmente as cooperativas de crédito possuam mecanismos de proteção para os seus sócios em caso de escassez de liquidez da instituição para honrar seus compromissos, o histórico passado de outros tipos de cooperativas não é favorável e produziu um reflexo negativo na credibilidade das cooperativas de crédito. Esse reflexo pôde ser observado na pesquisa qualitativa com os usuários, que apresentou como uma das barreiras para o desenvolvimento a falta de confiança na gestão das cooperativas de crédito. A concordância com essa afirmativa foi significativa, principalmente nos *clusters* 2, 3 e 4.



Para mitigar essa barreira, é preciso que as cooperativas de crédito trabalhem em suas campanhas de comunicação e marketing a solidez destas instituições, que dispõem de mecanismos de proteção para o correntistas semelhantes aos dos bancos, como o Fundo Garantidor de Crédito, e que também são supervisionadas pelo Banco Central do Brasil com o mesmo rigor sobre a governança, aplicados para as demais instituições financeiras bancárias.

O desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil pode acontecer por dois caminhos, mas não necessariamente um exclui o outro. O primeiro é fortalecer ainda mais a presença em municípios menores onde as cooperativas possuem maior tradição e participação, e não há uma grande concorrência das instituições bancárias. Nestes municípios, a percepção da proposta de valor destas instituições pelos usuários pode ser maior uma vez que as dimensões de valor Emocional e Condicional estão mais conectados ao relacionamento e ao senso de comunidade, mais perceptíveis em municípios menores. Este caminho atende a uma expectativa do Banco Central do Brasil que, entre seus objetivos, deseja uma maior participação das cooperativas nos municípios do norte e do nordeste do Brasil, aumentando a presença de 13% dos municípios para 25%. Na grande maioria, são municípios de pequeno porte. No entanto, a escolha deste caminho pode estigmatizar as cooperativas como instituições de nicho, assim como ocorreu no passado quando eram conhecidas como o banco dos agricultores.

O outro caminho a ser seguido é a expansão nos grandes centros urbanos. Essa escolha demanda maior investimentos em tecnologia e marketing, aumento da eficiência operacional e a comunicação de uma proposta de valor mais focada no valor Funcional dos produtos, como preço, diversidade de portfólio e acessibilidade, pois enfrentará uma maior concorrência dos bancos tradicionais. Nos grandes centros urbanos pode-se ainda adotar a estratégia de encontrar as “pequenas cidades” e atuar nas comunidades como as cooperativas atuam em municípios pequenos.

A partir das discussões realizadas e das conclusões obtidas baseadas nos resultados desta pesquisa, evidencia-se que as instituições financeiras cooperativas apresentam uma proposta de valor diferenciada e que é percebida pelos seus sócios, mas encontram barreiras no desenvolvimento para outros públicos que não percebem essa mesma entrega de valor. Esperamos que nossas descobertas e recomendações sirvam de insumos para que estas entidades superem suas barreiras e encontrem o caminho da expansão por todo o território brasileiro, ajudando desde as localidades mais remotas aos maiores centros urbanos a se desenvolverem, prosperarem, criando um sistema financeiro nacional mais justo e inclusivo.

## **5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A adoção da técnica de amostragem classificada como Não Probabilística, do tipo Por Conveniência, não nos permite ter uma avaliação objetiva e precisa dos resultados amostrais, uma vez que, por não ser uma amostra aleatória, os resultados obtidos não são estatisticamente projetáveis para a população como um todo.

## **5.3. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

Embora questões culturais tenham sido amplamente discutidas no estudo, quando indicamos que há uma convergência entre a expansão do cooperativismo de crédito no Brasil e as regiões de colonização italiana e alemã, e também destacadas pelos executivos na etapa qualitativa da pesquisa, não estudamos as relações de questões culturais com o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no país.

Conforme demonstrado na Figura 1, a distribuição das cooperativas de crédito no Brasil parece ter uma relação bastante grande com a colonização das regiões do país uma vez que há uma maior densidade de cooperativas exatamente nas regiões com uma colonização alemã e italiana mais representativa. Essa sugestão da relação da característica da imigração com o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil ganha mais força à medida que a participação do cooperativismo de crédito no mercado financeiro dos países de origem da imigração é representativa e supera 30%, conforme demonstra a Tabela 1. Além da densidade de cooperativas nestas regiões, também nelas encontramos municípios com participação de cooperativas de crédito semelhantes ou até superiores que os próprios países de origem, como no caso de Blumenau, que tem sua colonização predominantemente de alemães e, em segundo, de italianos. Neste município, a penetração do cooperativismo de crédito no mercado é de 82%, conforme demonstrado na Tabela 6.

Estudar a relação do desenvolvimento do cooperativismo de crédito com a descendência da população e outras questões culturais pode ser um campo de pesquisa interessante que contribua ainda mais para compreender as melhores estratégias de expansão destas instituições financeiras. Nossa hipótese é que há uma forte relação do desenvolvimento do cooperativismo com questões culturais, especialmente relacionadas a origem da imigração e que podem

contribuir para definição de estratégias de expansão. Para ampliar o entendimento sobre as barreiras do desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil, sugerimos que pesquisas futuras possam ser realizadas com objetivo de responder as seguintes questões de pesquisa:

1 – A influência cultural, trazida pela imigração de povos originários de países em que o cooperativismo de crédito é desenvolvido e possui participação expressiva no setor financeiro, impactou positivamente no desenvolvimento do cooperativismo de crédito em algumas regiões do Brasil?

2 – Quais são as questões culturais trazidas pelos imigrantes de países que possuem uma cultura cooperativista e que podem ser desenvolvidas nas regiões colonizadas por imigrantes de países que não possuem essa cultura, de forma a desenvolver o cooperativismo de crédito em todas as regiões do país?

Um outro campo de pesquisa relacionado ao desenvolvimento do cooperativismo de crédito, e que pode ser explorado em pesquisas futuras, diz respeito ao poder econômico e a concentração bancária no país. No decorrer de nossos estudos, identificamos movimentos que ocorreram no setor bancário brasileiro ao longo das últimas décadas que podem ter restringido um maior desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil.

No período do regime militar, que durou de 1964 até o início da década de 1980, houve um incentivo do governo a concentração bancária, uma vez que até meados da década de 1960 os bancos comerciais atuavam apenas nas operações de captação de depósitos. O objetivo do governo militar era criar o conceito de conglomerado conectando a indústria às empresas financeiras para financiar o desenvolvimento do país. Com essa política, muitos bancos comerciais menores foram extintos ou incorporados por outros bancos maiores com potencial para investimento esperado pelo regime militar. Contudo, o aumento da inflação na década de 1970, frustrou os planos do governo que assistiu a um desinteresse dos grandes grupos empresariais privados a realizar investimentos de longo prazo, segundo (Macarini, 2007)

Neste contexto, os bancos públicos (federais ou estaduais) passaram a ser alternativas no financiamento de projetos de desenvolvimento, assumindo o risco de mais longo prazo.

Após o fim do regime militar e a estabilização da economia brasileira, iniciou-se um processo de privatização dos bancos públicos, o que fortaleceu ainda mais alguns grupos financeiros privados. O mercado mais atrativo e competitivo, produziu ainda um novo

movimento de aquisição de bancos menores com menor condição de competição, pelos bancos maiores, além da quebra de outras instituições que abriu mais o espaço para a concentração dos grandes grupos.

Diante destes movimentos que proporcionaram a concentração do setor bancário do país em 5 grandes bancos, sendo 2 públicos e 3 privados, que detêm em torno de 80% dos ativos totais e 85% das operações de crédito do setor bancário comercial, nossa hipótese é que a concentração bancária representa uma barreira a ser transposta para o maior desenvolvimento do cooperativismo de crédito no país. A capacidade de investimentos em tecnologia, comunicação e marketing e investimentos em processos mais eficientes, que proporciona um ganho de escala, são fatores que afetam diretamente a capacidade de competição das cooperativas de crédito em condições de igualdade no mercado. Dessa forma, apresentamos a seguir as perguntas sugeridas para pesquisas futuras:

1 – A concentração das operações bancárias do país em apenas 5 grupos financeiros é uma barreira para um maior desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil?

2 – As cooperativas de crédito dispõem de capacidade de investimento em tecnologia e aumento de eficiência para atuar em condições de igualdade com as principais instituições financeiras bancárias do país?

3 – Ao se posicionarem como instituições financeiras que promovem o desenvolvimento das comunidades e com sustentabilidade, as maiores instituições financeiras bancárias do país neutralizam o argumento de diferencial competitivo das cooperativas de crédito?

Por fim, sugerimos que pesquisas futuras possam explorar a captura de valor pelas cooperativas de crédito com objetivo de identificar se a proposta de valor apresentada por elas, sendo percebidas pelos usuários, é capturada. Segundo Landroquez, Castro, and Cepeda-Carrión (2013) nada adianta a empresa ter uma proposta de valor e os usuários perceberem, se esse valor não é capturado. No caso das cooperativas de crédito, a captura de valor proporciona um retorno para o próprio cliente, que no caso dela é o próprio sócio. Isso porque todo o resultado obtido pela captura de valor é reinvestido na cooperativa gerando mais benefícios para seus sócios.

Temos visto muitas instituições financeiras se posicionando como empresas preocupadas com o desenvolvimento das pessoas e das comunidades, como vimos na *desk*

*research*, ao pesquisarmos a proposta de valor destas instituições. Contudo, também sabemos que instituições bancárias priorizam seus investimentos em regiões que possam maximizar o lucro do acionista e que, não necessariamente, são as regiões onde os clientes demandam efetivamente de investimentos. Neste sentido, temos um exemplo em que há uma captura de valor pelos bancos sobre uma proposta de valor que é característica das cooperativas de crédito. Nossa hipótese é que as cooperativas de crédito capturam o valor proposto por elas e percebido pelos seus sócios, nas regiões onde não há uma maior concorrência bancária, especialmente nos municípios de menor porte. No entanto, nos grandes centros urbanos, onde os bancos estão presentes de forma massiva, estes capturam o valor proposto pelas cooperativas.

Nossa sugestão é que pesquisas futuras possam responder as questões a seguir:

1 – Qual o valor capturado pelas cooperativas de crédito, percebido pelos seus sócios, da proposta de valor de desenvolvimento das pessoas e das comunidades onde estão inseridas?

2 – Há uma captura de valor das instituições financeiras bancárias da proposta de valor apresentada pelas cooperativas de crédito?

## 6. REFERÊNCIAS

- ALMQUIST, Eric, John Senior, and Nicolas Bloch. . The Elements of Value. **Harvard Business Review Sept** 2016.
- ALTMAN, Morris.. **Cooperatives , History and Theories Of** , . December. 2016
- AMSTAD, T. . **Memórias Autobiográficas**. São Leopoldo: UNISINOS. 1981
- BACEN, B. C. **Informações sobre as Intuições Financeiras do Brasil- IFData**. Disponível em:<<https://www3.bcb.gov.br/ifdata/>>. Acesso em: 24/02/2019.
- BARTON, D., & HORVÁTH, D. A. . **Re-Imaging Capitalism**. Oxford: Oxford.2016
- BOWMAN, Cliff, and Véronique Ambrosini, v.11, p.1–15. 2000
- BRADERCO.BANCO.BRADERCO. Disponível em:< [www.braderco.com.br](http://www.braderco.com.br)>. Acesso em: 28/02/2020
- BRASIL, Disponível em:<[www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos](http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos)>. Acesso em: 28/02/2020
- BYRNE, Noreen, and OLIVE Mc carthy.. Value Proposition Preferences of Credit Union Members and Patronage Activity. **Marketing Intelligence and Planning**, v.32 n.6, p.567–589. 2014
- ROIG, Carlos Fandos, GARCIA, Javier Sanchez, and MONZONIS, Jaume Llorens. Customer Perceived Value in Banking Services. **International Journal of Bank Marketing**, v.24, n5, p. 266–283. 2006.
- CEF. CAIXA ECNONOMICA FEDERAL. Disponível em:<[www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx](http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx)> Acesso em: 28/02/2020
- CONFEBRAS. **História do Cooperativismo Financeiro pelo mundo** Disponível em:<<http://confebras.coop.br/>>. Acesso em: 03/03/2019
- CRESOL. Disponível em:<[www.cresol.com.br/site/missao-visao-e-valores/](http://www.cresol.com.br/site/missao-visao-e-valores/)>. Acesso em: 28/02/2020
- DANCEY, C. P., & REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. Porto Alegre: Penso. 2019.
- EXAME. Disponível em:<<https://exame.abril.com.br/economia/durante-posse-campos-neto-volta-a-defender-bc-autonomo/>>. Acesso em: 31/03/2019
- FGCOOP, F. G. **Dados Históricos do SNCC**. Brasília: FGCoop. 2018.
- FIELD, A. **Descobrimo a Estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: ARTMED. 2014.

FIPE. **Benefícios Econômicos do Cooperativismo de Crédito na Economia Brasileira.** Porto Alegre. Disponível em:< <https://cooperativismodecredito.coop.br>. Acesso em: 27/02/2020

Gomber, P. et. al. On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. **Journal of Management Information Systems**, v. 35, n., p.220–65.

GRÖNROOS, C; PÄIVI, V. Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.41, n.2, p.133–50. 2013.

GROTH, John C, Stephen W.McDaniel.. The Exclusive Value Principle – A Concept for Marketing. **Journal of Product & Brand Management**, v.3 n(3), p. 8–18. 1994

GUPTA, Sunil. Creating Customer Value. **H&V Journal**, v,66 n(5),p 23–26. 2014

GUTMAN, Jonathan. **A Means-End Chain Model Based On**, v.46, p.60–72. 1982

HUBER, Frank; HERRMANN, Andreas; MORGAN, Robert E. Gaining Competitive Advantage through Customer Value Oriented Management. **Journal of Consumer Marketing** , v.18, n 1, p.41–53. 2001

ITAÚ. Disponível em:[www.itau.com.br/sobre/quem-somos/](http://www.itau.com.br/sobre/quem-somos/). Acesso em: 28/02/2020

DEREK C Jones, IIRO Jussila, and PANU Kalmi. **The Determinants of Membership in Cooperative Banks: Common Bond Versus Private Gain.** *Annals of Public and Cooperative Economics*, v.87, n.3, p 411–432. 2016

AZADDIN, S. K. **Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative Configuration.** 2004.

KUMAR, V; REINARTZ, W. **Creating Enduring Customer.** v.80, p.36–68. 2016

LANDROGUEZ, S.M; BARROSO, C. C; CARRIÓN, G. C. Developing an Integrated Vision of Customer Value. **Journal of Services Marketing.** V.27, n.3, p.234–44. 2013.

J. P. MACARINI. A política bancária do regime militar: o projeto de conglomerado (1967-1973). **Economia e Sociedade**, p.343-369. 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** Porto Alegre: Bookman. 2012.

E. MEINEN. **Cooperativismo Financeiro, Virtudes e Oportunidades.** Brasília: Confefbras. 2016.

MEINEN, Ê., & PORT, M. **Cooperativismo Financeiro: Percorso Histórico, Perspectivas e Desafios.** Brasília: Confefbras. 2014.

NUBANK. Disponível em:< [www.nubank.com.br](http://www.nubank.com.br)>. Acesso em: 28/02/2020

OCB, O. d. **OCB.** Disponível em:<[www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo](http://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo)>. Acesso em: 28/04/2019.

OLIVER, R. et al. Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial. **Ir & Amp.** V.7, n 3, p311–336. 1997.

ADRIAN. P; FROW. P.; EGGERT, A. The Customer Value Proposition: Evolution, Development, and Application in Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science** v.45, n.4. p, 467-489. 2017.

PORT, M. **Portal do Cooperativismo Financeiro.** Disponível em:<<https://cooperativismodecredito.coop.br/>>. Acesso em: 28/04/2019.

SANJIT, K. R.; PAUL, R.; QUAZI, A; BANG, N. Developing a Service Value Measurement Scale in Retail Banking Services: Evidence from India. **International Journal of Bank Marketing.** V.36, n.4., p. 616–633. 2018.

SÁNCHEZ, F; RAQUEL, A. M; BONILLOINIESTA. A. **The Concept of Perceived Value: A Systematic Review of the Research Marketing Theory.** V.7, n 4 ,p 427–451. 2007.

SANTANDER. Disponível em:[www.santander.com.br/institucional-santander](http://www.santander.com.br/institucional-santander). Acesso em: 28/02/2020.

SHETH, J. N., B. I. NEWMAN, GROSS B. L. 1. Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values: Discovery Service for Air Force Institute of Technology. **Journal of Business Research.** V.22, n.2, p.159–170. 1991.

SICOOB. Disponível em:<<https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/sistema-sicoob>. Acesso em: 28/02/2020

SICREDI. Disponível em:<https://www.sicredi.com.br/site/quem-somos>. Acesso em: 28/02/2020

SILBER, S. D. A Economia Mundial Após a Crise Financeira de 2007 e 2008. **Revista USP** V.1, n.85, p.82. 2013.

SOARES, M.M; SOBRINHO, A.D.M. O papel o Banco Central Do Brasil e a importância do Cooperativismo de Crédito. V.2, n.2, 2008.

SUMARWAN. A; STEPHANUS, E. K. Why Do Individuals Choose To Become Credit Union Members ? An Exploratory Study of Five Credit Unions in Yogyakarta , Indonesia, p76–89. 2018.

TALONEN, A; IIRO, J.; HANNU, S.; TIMO, R. **Consumer Cooperatives: Uncovering the Value Potential of Customer Ownership.**AMS Review. V6, n. 3, p142–156. 2016.

TREACY, M; FRED W. How Market Leaders Keep Their Edge. V.295, n.88 , p.6-4. 2003.

UNIÃO, S. Disponível em:<[www.sicrediuniao.com.br/missao-visao-e-valores](http://www.sicrediuniao.com.br/missao-visao-e-valores)>. Acesso em: 28/02/2020

UNICRED. Disponível em:< <https://www.unicred.com.br/poa/institucional/sistema-unicred/a-unicred>>. Acesso em: 28/02/2020

VIACREDI. Disponível em:<<https://www.viacredi.coop.br/sua-cooperativa/a-cooperativa>>.



Acesso em: 28/02/2020

WALSH, G.; SHIU .; HASSAN, L. Replicating, Validating, and Reducing the Length of the Consumer Perceived Value Scale. **Journal of Business Research**. V.67, n.3, p 260–267. 2014.

WOCCU, W. C. **Anual Report**. Washington. Disponível em:< <https://www.woccu.org/>>. Acesso em: 03/02/2019.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Sunthesis of Evidence. **Jurnal of Marketing**. V.52 p 2-22. 1988.

## APÉNDICE A – COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Em geral, uma cooperativa compreende uma rede voluntária de indivíduos que possuem ou controlam uma empresa que distribui benefícios com base no uso ou propriedade, onde a propriedade é amplamente ponderada igualmente entre os membros individuais. Os benefícios são gerados, por exemplo, por uma parcela do excedente ou lucros, melhores condições de trabalho e benefícios, preços mais baixos, maior qualidade do produto, tipo de produto e variedade que melhor atendem às preferências dos membros e melhor acesso ao crédito.

Os membros controlam a cooperativa com base em um membro igual um voto, com uma plataforma garantida para exercer a voz. Os membros investem na cooperativa e, portanto, têm participação financeira na organização. Ao contrário dos negócios privados típicos, o risco financeiro cooperativo é distribuído mais estreitamente entre usuários ou trabalhadores, enquanto nos negócios privados, a propriedade e o risco financeiro não precisam recair sobre os ombros dos usuários ou trabalhadores. Em algumas jurisdições, os riscos para as cooperativas são restritos pela proteção de responsabilidade limitada oferecida pela lei. (ALTAMAN, 2009)

*Cooperativa* pode ser conceituada como uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender às necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada (Meinen & Port, 2014).

### **Conceito de cooperativa de crédito**

Segundo Altman (2009) uma cooperativa de crédito é um tipo de cooperativa de consumidores que é especializada no mercado monetário e é, junto com a cooperativa de varejo de alimentos e vestuário, uma das maiores em termos de associação. Uma cooperativa de crédito é de propriedade e controlada com base em uma pessoa, um voto, e é tipicamente de propriedade local. Mas a cooperativa de crédito é gerenciada no dia a dia por uma diretoria eleita e por gerentes profissionais. As cooperativas de crédito inicialmente se desenvolveram para fornecer recursos financeiros a indivíduos e empresas que achavam difícil obtê-los no setor financeiro tradicional. As cooperativas de crédito evoluíram para instituições financeiras que atendem às necessidades dos indivíduos em todos os níveis de renda e empresas de diferentes tamanhos. Isso permite que as cooperativas de crédito distribuam o risco de suas carteiras financeiras. Além disso, as cooperativas de crédito locais contemporâneas geralmente fazem parte das redes

regionais e nacionais de cooperativas de crédito, permitindo que elas e seus membros aproveitem as economias de escala e escopo como as instituições financeiras tradicionais. Uma característica fundamental de uma cooperativa de crédito é a capacidade dos membros de determinar a direção de sua cooperativa de crédito local. Os lucros ou a renda excedente podem ser devolvidos aos membros, investidos na empresa ou em projetos sociais. Além disso, a cooperativa de crédito tem a capacidade de explorar o conhecimento local (informação assimétrica) de modo a atender indivíduos e empresas e suas necessidades particulares, que as instituições financeiras tradicionais consideram arriscadas demais. Mas, assim como as instituições financeiras tradicionais, as cooperativas de crédito devem ser cuidadosamente administradas, caso contrário, um número suficiente de empréstimos ruins pode forçar uma cooperativa de crédito se tornar insolvente.

No Brasil, o cooperativismo de crédito está amparado por uma regulamentação estabelecida na Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988, pela Lei complementar nº 130, de 17 de abril de 2009 e pela Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971 (lei das cooperativas) adicionalmente, as operações do dia-a-dia são reguladas pelos normativos editados pelo Conselho Monetário Nacional, por se tratar de uma instituição financeira (Meinen E. , 2016).

Mesmo antes da consolidação da regulamentação das cooperativas no Brasil, o modelo de cooperativismo sempre se guiou por um conjunto de valores e princípios. Embora não haja uma convergência absoluta na doutrina da matéria, Meinen e Port (Meinen & Port, 2014) apresentam os valores mais recorrentes encontrados na literatura:

*Solidariedade* – a essência está na responsabilidade que todos tem com todos, fazendo a força do conjunto e assegurando o bem de cada um dos membros.

*Liberdade* – dá o direito de escolha pela entidade cooperativa, tanto na entrada como na saída, podendo a pessoa, enquanto cooperada, mover-se e manifestar-se de acordo com sua vontade e consciência, respeitando os limites coletivos.

*Democracia* – relacionada ao pleno direito de participar da vida da cooperativa em toda a sua dimensão, especialmente pela palavra e pelo voto, respeitando às decisões majoritárias.

*Equidade* – se manifesta pela garantia da igualdade de direitos, julgamento justo e pela imparcialidade tanto em aspectos econômicos como sociais.

*Igualdade* – impede a segregação em razão das condições socioeconômicas, raça, gênero ou sexo, ideologia política, opção religiosa, idade ou qualquer outra preferência e característica pessoal.

*Responsabilidade* – relacionada a assunção e cumprimento dos deveres. Cada qual responde pelos seus atos, devendo conduzir-se com retidão moral e respeito às regras de convívio adotadas coletivamente.

*Honestidade* – que se liga à verdade por excelência, de pessoas de elevado caráter.

*Transparência* – relacionado à clareza, àquilo que realmente é, sem ambiguidade e sem segredo.

*Responsabilidade socioambiental* – que conecta o compromisso do empreendimento cooperativo com o bem-estar das pessoas, e com a proteção do meio ambiente, comprometidos na sua área de atuação com o desenvolvimento econômico e social e respeito ao equilíbrio e às limitações dos recursos naturais.

Diferente dos valores, os princípios do cooperativismo, foram formalmente estabelecidos em 1844 no município de Rochdale, na Inglaterra, para guiarem o cooperativismo ao redor do mundo. São eles (Meinen & Port, 2014):

1 - *Adesão Voluntária e Livre*: As cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico, e dispostas a assumir suas responsabilidades como membro. Não existe qualquer discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia.

2 - *Gestão Democrática*: As cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. E os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo.

3 - *Participação Econômica dos Sócios*: Em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é, normalmente, propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. Os excedentes da cooperativa podem ser destinados às seguintes finalidades: benefícios aos membros, apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados ou para o desenvolvimento da própria cooperativa. Tudo sempre decidido democraticamente.

4 - *Autonomia e Independência*: As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros, e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia.

5 - *Educação, Formação e Informação*: Ser cooperativista é se comprometer com o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades. As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferece informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo.

6 - *Intercooperação*: Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Sejam unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum.

7 - *Interesse Pela Comunidade*: Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros.

## APÉNDICE B - ROTEIRO PARA PESQUISA QUALITATIVA EM PROFUNDIDADE

### Questões:

- 1) Segundo relatório da Woccu de 2017, apenas 6,6% da população economicamente ativa no Brasil é associada a cooperativas de crédito. Na sua opinião, qual o principal motivo por esta baixa penetração no mercado brasileiro considerando que o cooperativismo de crédito existe no país há mais de 116 anos?
- 2) A seguinte frase: *Em minha viagem de vinda para o Brasil ouvi, pela primeira vez, esta expressão: - Isso, ou seja, o bem comum, não conta nesse país!* foi dita em 1885 pelo fundador da primeira cooperativa de crédito do Brasil, Pe. Theodor Amstad, transcrita no seu livro *Memórias Autobiográficas*. Na sua opinião, você acredita que a população brasileira possui vocação associativa?
- 3) Na sua opinião, quais os diferenciais competitivos das cooperativas de crédito em relação aos bancos tradicionais? E quais os diferenciais competitivos dos bancos em relação às cooperativas de crédito?
- 4) É comum as cooperativas de crédito apresentarem como diferencial questões ligadas aos princípios e valores do cooperativismo como o desenvolvimento regional e sustentável, interesse pela comunidade, a geração de renda para seus membros, a participação dos sócios na gestão, a educação e a Intercooperação. Na sua opinião, estas questões seriam consideradas pela população em geral como motivadores para escolha da sua instituição financeira?
- 5) Na sua visão, a população em geral conhece a proposta de valor e os diferenciais das cooperativas de crédito? Por quê?
- 6) Segundo dados do FGCoop, a penetração do cooperativismo de crédito em municípios abaixo de 10 mil habitantes é de 20% da população economicamente ativa. Nos municípios com população acima de 1 milhão de habitantes a penetração é inferior a 3%, ou seja, quanto maior o município, menor a penetração do cooperativismo de crédito. Na sua opinião, quais as razões que levam a maior penetração em municípios pequenos e a menor penetração em municípios maiores?
- 7) Na sua opinião o que os usuários de serviços financeiros no Brasil levam em consideração na hora de escolher a instituição financeira para se relacionarem?
- 8) Nos últimos 4 anos (2014 a 2018), segundo dados do FGCoop, o volume de crédito nas cooperativas de crédito cresceu 5,8 vezes mais que o volume de crédito no sistema financeiro como um todo. No mesmo período o volume de depósitos nas

cooperativas cresceu 3,1 vezes mais que no sistema financeiro como um todo. Na sua opinião, quais as razões que levaram a este crescimento maior das cooperativas de crédito?

- 9) No dia 17 de abril de 2019, a Lei Complementar 130 completa 10 anos da sua promulgação. Esta legislação é considerada uma conquista das cooperativas de crédito por melhorar as condições de operação no mercado financeiro. Na sua opinião, você considera a legislação brasileira favorável ao desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil?
- 10) O que você considera necessário fazer para aumentar o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil?
- 11) Por que você acredita que o cooperativismo de crédito no Brasil precisa se desenvolver?

## APÉNDICE C – QUESTIONARIO PARA PESQUISA DESCRITIVA (SURVEY)

Bloco 1 – Conhecimento sobre o cooperativismo;

Bloco 2 – Diferenças entre Bancos e Cooperativas

Bloco 3 – Motivos para escolha da Instituição Financeira

Bloco 4 – Barreiras para o desenvolvimento

Bloco 5 – Perfil da Amostra

Número	Questão	Escala	Bloco
Questão 1	Eu entendo bem o funcionamento de uma cooperativa de crédito	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo/nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo Totalmente	1
Questão 2	Eu acredito que as cooperativas de crédito efetivamente promovem o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde estão presentes	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo/nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo Totalmente	1
Questão 3	Eu acredito que as pessoas participam de uma cooperativa de crédito porque têm um perfil mais associativo	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo/nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo Totalmente	1
Questão 4	Eu acredito que as cooperativas de crédito são mais desenvolvidas em municípios menores e com características agrícolas	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo/nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo Totalmente	1
Questão 5	O cooperativismo de crédito é pouco conhecido no Brasil	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo/nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo Totalmente	1



Questão 6	Eu acredito que as pessoas se associam em uma cooperativa de crédito para atender suas necessidades, não atendidas por outras instituições financeiras	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo/nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo Totalmente	1
Questão 7	As cooperativas de crédito disponibilizam para seus sócios os mesmos produtos e serviços financeiros que outras instituições bancárias	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo/nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo Totalmente	1
Questão 8	Nas cooperativas de crédito, além de realizar transações como cliente, os sócios podem participar da gestão e das decisões da instituição	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo/nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo Totalmente	1
Questão 9	Os resultados gerados pelas cooperativas de crédito são devolvidos aos sócios através de distribuição de resultados	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo/nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo Totalmente	1
Questão 10	As cooperativas de crédito promovem a educação financeira	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo/nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo Totalmente	1
Questão 11	As cooperativas de crédito dispõem de melhores produtos e serviços financeiros que os bancos	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	2
Questão 12	As cooperativas de crédito oferecem maior rendimento nas aplicações financeiras	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	2
Questão 13	As cooperativas de Crédito apresentam uma maior diversidade de produtos e serviços financeiros	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente	2

		5 – Não sei responder	
Questão 14	As cooperativas de crédito possuem uma maior disponibilidade de agências	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	2
Questão 15	Disponibilizam uma melhor experiência no atendimento ao cliente em todos os canais de atendimento (Agência, Internet Bank, Aplicativos de Smartphones, Caixas Eletrônicos, Telefone)	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	2
Questão 16	Apresentam uma melhor relação custo-benefício	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	2
Questão 17	Tem um melhor relacionamento pessoal com seus clientes	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	2
Questão 18	Compreendem melhor as necessidades dos clientes	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	2
Questão 19	Oferecem os produtos mais adequados às necessidades dos clientes, pois entendem melhor as necessidades regionais	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	2
Questão 20	Baixo custo (tarifas e juros)	Marcar os mais importantes	3
Questão 21	Disponibilidade dos produtos que preciso	Marcar os mais importantes	3
Questão 22	Gerar benefícios para as comunidades onde estão inseridas	Marcar os mais importantes	3
Questão 23	Maior rentabilidade nos investimentos	Marcar os mais importantes	3
Questão 24	Atendimento profissional e qualificado	Marcar os mais importantes	3
Questão 25	Marca reconhecida no mercado	Marcar os mais importantes	3
Questão 26	Facilidade de encontrar agências	Marcar os mais importantes	3

Questão 27	Solidez da instituição	Marcar os mais importantes	3
Questão 28	Experiência no uso dos serviços digitais	Marcar os mais importantes	3
Questão 29	Promoção do desenvolvimento sustentável (social, econômico e ambiental)	Marcar os mais importantes	3
Questão 30	Gerar impacto social positivo nas comunidades	Marcar os mais importantes	3
Questão 31	Relacionamento pessoal com os clientes	Marcar os mais importantes	3
Questão 32	Atendimento exclusivo por faixa de renda	Marcar os mais importantes	3
Questão 33	Pouca burocracia nas transações	Marcar os mais importantes	3
Questão 34	Falta de conhecimento sobre as cooperativas de crédito	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	4
Questão 35	Falta de confiança na gestão das cooperativas de crédito	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	4
Questão 36	Falta de divulgação e marketing	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	4
Questão 37	Trocar uma instituição financeira por outra é burocrático e trabalhoso.	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	4
Questão 38	Os clientes não percebem diferenciais nos produtos e serviços oferecidos pelas cooperativas de crédito	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	4
Questão 39	A necessidade de investir (pagar a cota de capital) para se tornar sócio de uma cooperativa de crédito	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	4
Questão 40	As cooperativas não possuem marcas fortes ou consolidadas no mercado	1 – Discordo Totalmente	4

		2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	
Questão 41	Não há cooperativas de crédito em todas as regiões Brasil	1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente 5 – Não sei responder	4
Questão 42	Banco do Brasil	Marcar quantas quiser	5
Questão 43	Banco Itaú	Marcar quantas quiser	5
Questão 44	Sicredi	Marcar quantas quiser	5
Questão 44	Santander	Marcar quantas quiser	5
Questão 46	Sicoob	Marcar quantas quiser	5
Questão 47	NuBank	Marcar quantas quiser	5
Questão 48	Bradesco	Marcar quantas quiser	5
Questão 49	Outro (especifique)	Marcar quantas quiser	5
Questão 50	Quantas instituições financeiras você utiliza de forma ativa (movimenta no mínimo uma vez por semana)	1, 2, 3, 4 e + de 4	5
Questão 51	Você é, ou já foi, sócio de uma cooperativa de crédito?	1 - Sim 2 - Não	5
Questão 52	Qual sua faixa etária	1 – Menor de 18 2 – +18 a 25 anos 3 – +25 a 40 anos 4 – + 40 a 60 anos 5 – + de 60 anos	5
Questão 53	Qual estado você mora	Lista de estados	5
Questão 54	Em qual cidade você mora	Descrever cidade	5
Questão 55	Qual a população do município que você mora	1 – Até 100 mil habitantes 2 – Acima de 100 mil habitantes	5
Questão 56	Qual a principal ocupação	1 – Func empresas públicas 2 – Func emp. privada Agro 3 – Func emp. privada Indústria 4 – Func emp. privada comércio 5 – Func emp. privada serviços 6 – Empresário do Agronegócio 7 – Empresário outros setores 8 – Autônomo	5

		9 – Estudante 10 – Sem ocupação 11 – Outras	
Questão 57	Grau de instrução	1 – Pós-graduação 2 – Superior Completo 3 – Superior Incompleto 4 – 2º grau Completo 5 – 2º grau Incompleto 6 – Até o 1º grau completo	5

**ANEXO A – Tags coletadas através da Desk Research – Cooperativas de Crédito**

<b>COOPERATIVAS</b>	<b>Sicredi</b>	<b>Sicoob</b>	<b>Unicred</b>	<b>Ailos</b>	<b>Sicredi União</b>	<b>Cresol</b>
Proposta de valor	#cooperação #desenvolvimento #educação #soluções inteligentes para seu desenvolvimento financeiro #coletivo é capaz de transformar o nosso mundo #nos unimos visando o bem mútuo e considerando os interesses de todos #sustentabilidade do nosso negócio #iniciativas que visam desenvolver cada localidade #soluções que direcionem os recursos para investimentos na região ou apoiando negócios sustentáveis.	#conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade #promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis #cooperado e participa das decisões e dos resultados financeiros #resultados são reinvestidos no desenvolvimento regional #produtos e serviços práticos e modernos #taxas justas	#levar prosperidade à vida de todos os cooperados #soluções financeiras competitivas e de qualidade #atendimento qualificado #assessoria financeira #preço justo #promover o crescimento de seus cooperados #reconhecimento do cooperado como o principal valor da cooperativa #gestão com transparência, ética, profissionalismo e observância dos princípios e boas práticas de governança #crescimento sustentável com responsabilidade social e ambiental #educação cooperativista	#trazer desenvolvimento e melhorar a qualidade de vida dos cooperados e comunidade #transformando o mundo por meio do cooperativismo	#valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade #comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades	#fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade

Fonte: Elaborado pelo autor coletado nos websites das Cooperativas

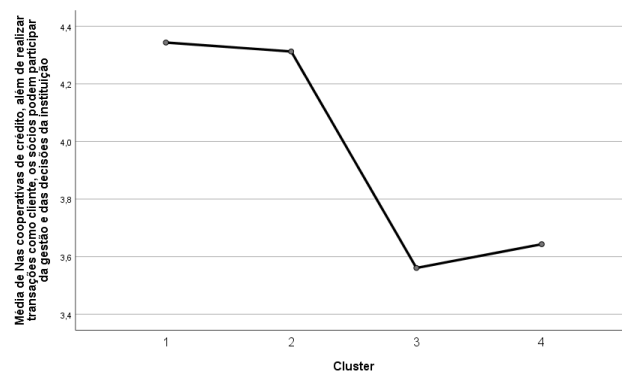
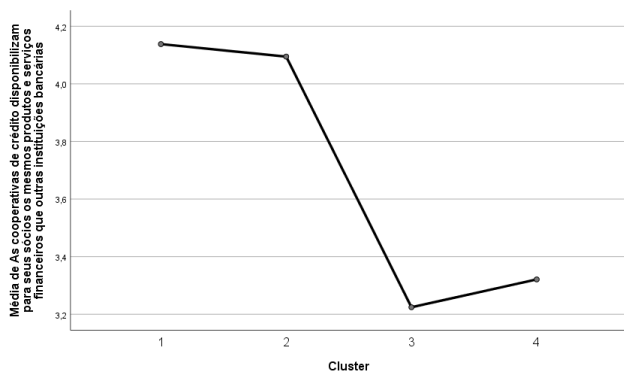
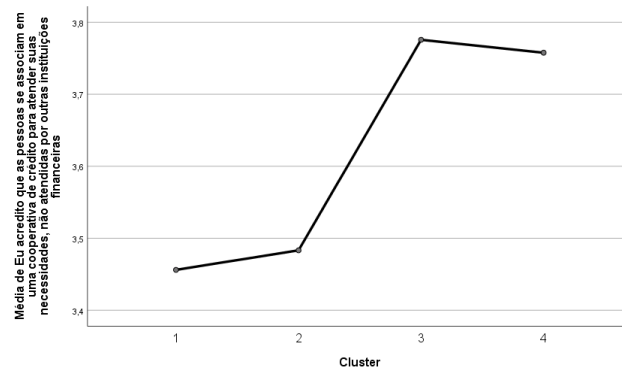
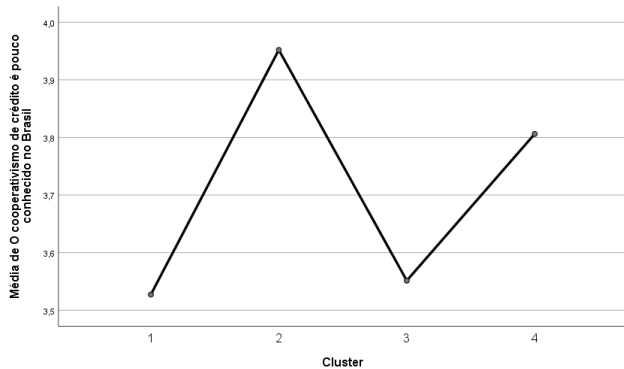
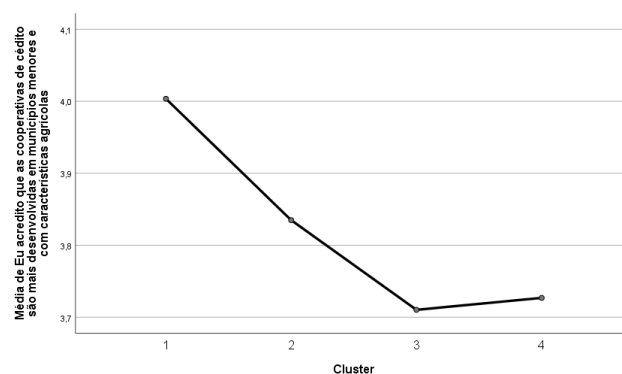
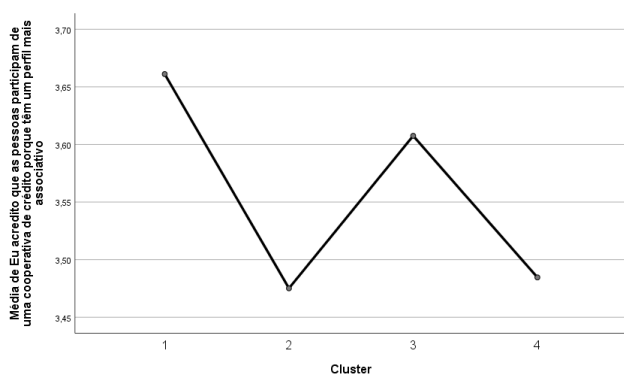
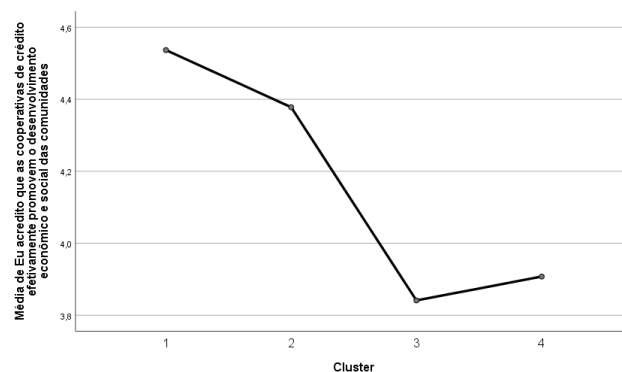
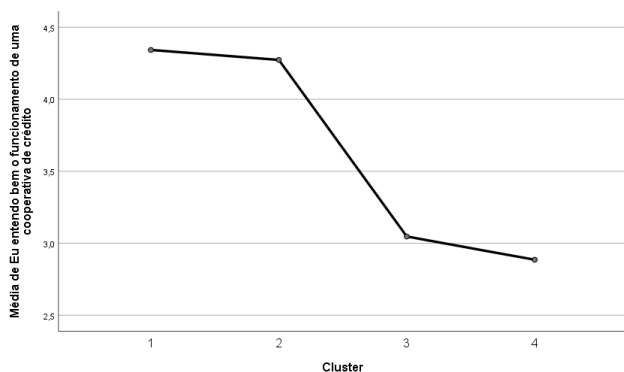
## ANEXO B - Tags coletadas através da Desk Research – Bancos

BANCOS	Itaú	Santander	Bradesco	Banco do Brasil	Caixa	NuBank
Proposta de valor	#banco que quer mudar a vida das pessoas para melhor #devemos contribuir para que as pessoas e as empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro e façam boas escolhas financeiras #responsabilidade com o desenvolvimento do país #incentiva as pessoas a crescer e empresas a progredir #ser um agente de transformação #promoção da educação de maneira geral e da educação financeira #líder em performance sustentável e satisfação do cliente	#contribuir para que as pessoas e os negócios prosperem, de forma simples, pessoal e justo. #satisfação do cliente, com relação próxima e duradoura. #serviços de excelência #assumimos publicamente pactos e compromissos que promovem negócios éticos e responsáveis: Economia verde e inclusiva, Produção mais limpa, Igualdade racial, Objetivos de desenvolvimento sustentável, Empoderamento das mulheres, Livres & iguais (LGBTI), Erradicação do trabalho escravo e Protocolo climático do Governo de São Paulo.	#contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável, mediante a oferta de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros, amplamente diversificados e acessíveis #crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas #respeito à dignidade e à diversidade do ser humano #responsabilidade socioambiental, com incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável	#ser a empresa que proporciona a melhor experiência para a vida das pessoas e promove o desenvolvimento da sociedade, de forma inovadora, eficiente e sustentável. #Cuidar do que é valioso para as pessoas #foco no cliente	#promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, gerando valor aos clientes e à sociedade como instituição financeira pública e agente de políticas de Estado #elevar a riqueza e o bem estar da sociedade brasileira #responsáveis pelo desempenho eficiente e sustentável	#startup que desenvolve soluções simples, seguras e 100% digitais #justos e transparentes na conduta, diretos e objetivos na comunicação, e tratamos cada cliente como uma pessoa #oferecer um serviço justo, descomplicado e transparente #devolver o controle para as pessoas #contra burocracia, papelada, agências e centrais de atendimento caras e ineficientes #ouvir e valorizar a sua (cliente) opinião

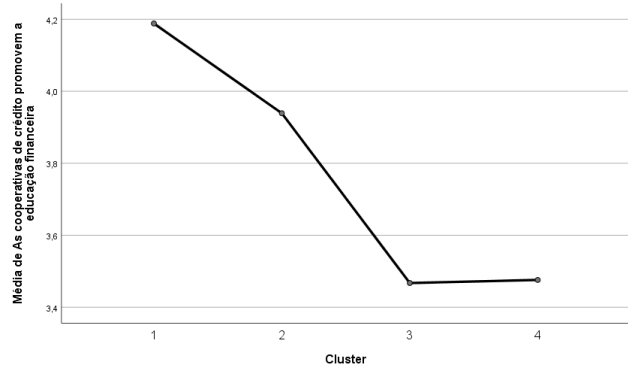
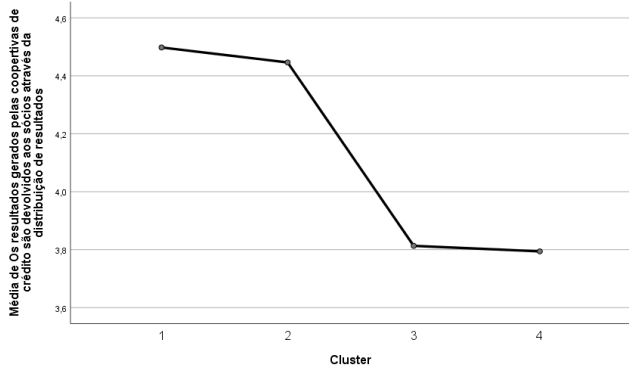
Fonte: Elaborado pelo autor coletado nos websites dos bancos.

## ANEXO C – Análise das médias das questões da pesquisa quantitativa por grupos

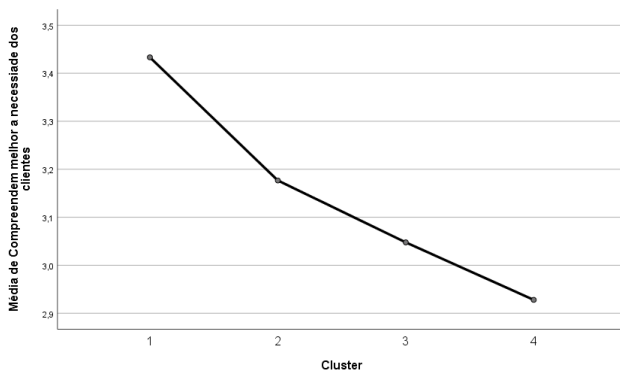
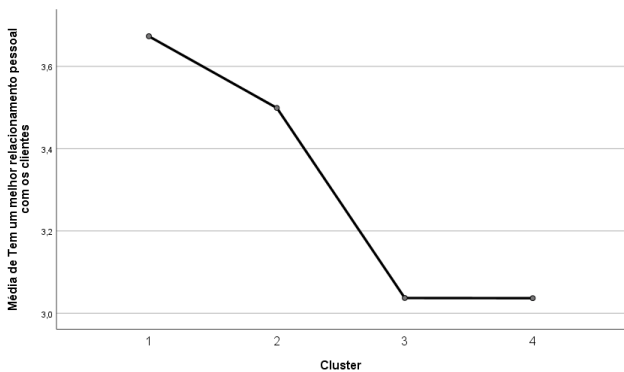
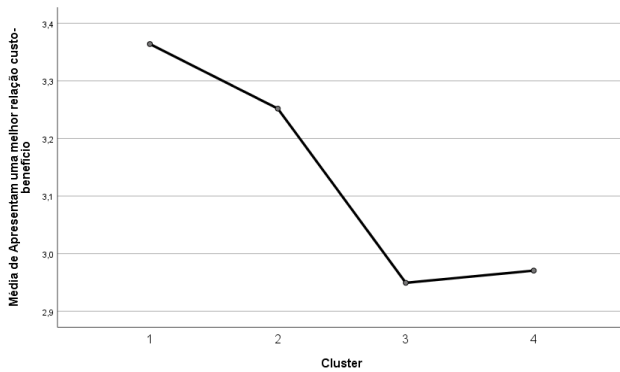
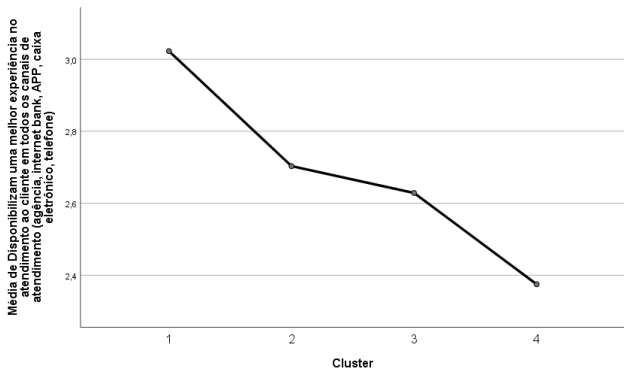
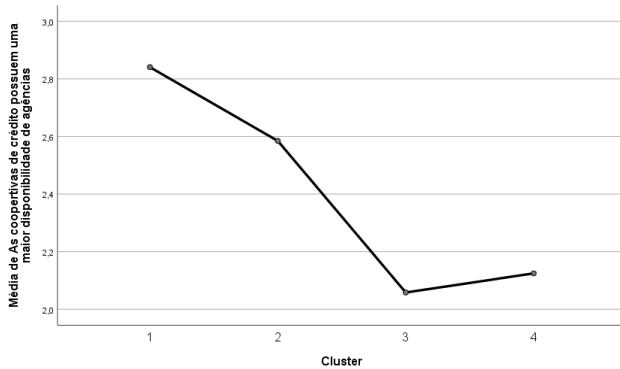
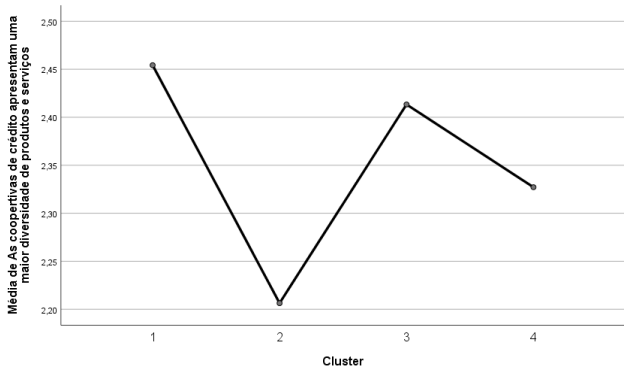
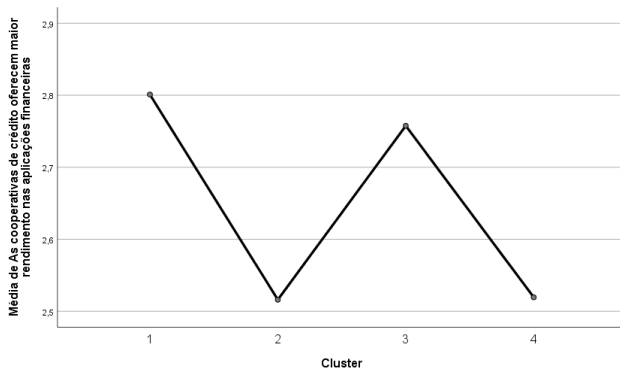
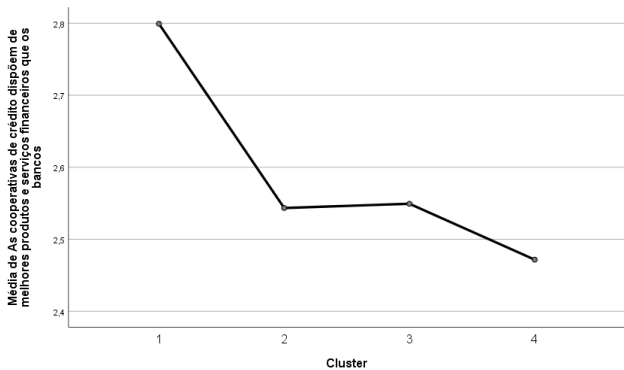
### Grupo 1 – Conhecimento sobre cooperativismo

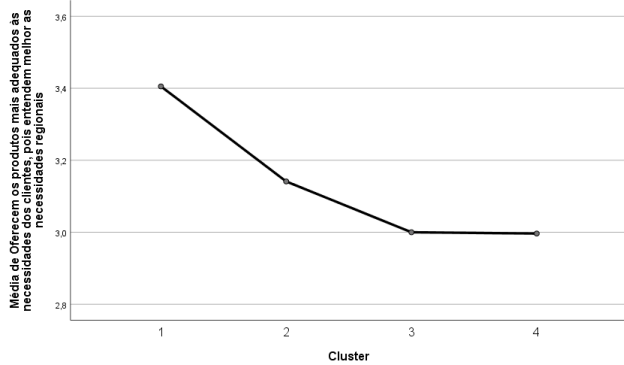






Grupo 2 – Diferenças entre as cooperativas e os bancos





### Grupo 3 – Barreiras para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil

