

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
DIRETORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**MÁRCIO DANIEL BECKER**

**ESTÍMULO AO AUMENTO DO VOLUME DE OPERAÇÕES  
FINANCEIRAS POR PARTE DOS COOPERADOS  
DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO SEGMENTADO**

**Porto Alegre  
2025**

MÁRCIO DANIEL BECKER

**ESTÍMULO AO AUMENTO DO VOLUME DE OPERAÇÕES  
FINANCEIRAS POR PARTE DOS COOPERADOS  
DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO SEGMENTADO**

Dissertação apresentada como requisito para a 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. Gabriel Sperandio Milan

**Porto Alegre**

**2025**

B395e	<p>Becker, Márcio Daniel. Estímulo ao aumento do volume de operações financeiras por parte dos cooperados de uma cooperativa de crédito segmentado / por Márcio Daniel Becker. – 2025. 130 f. : il. ; 30 cm.</p> <p>Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2025. "Orientador: Dr. Gabriel Sperandio Milan".</p> <p>1. Cooperativismo. 2. Cooperativas de crédito. 3. Serviços financeiros. 4. Operações financeiras. 5. Prática relacional. 6. Relacionamento com clientes. 7. Marketing. I. Título.</p>
-------	---

CDU: 658.012:334.2

Catalogação na Publicação (CIP):  
Bibliotecário Alessandro Dietrich - CRB 10/2338

MÁRCIO DANIEL BECKER

**ESTÍMULO AO AUMENTO DO VOLUME DE OPERAÇÕES  
FINANCEIRAS POR PARTE DOS COOPERADOS  
DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO SEGMENTADO**

Dissertação apresentada como requisito para a 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.

Conceito Final:

\_\_\_\_\_ em: 26 de setembro de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UNISINOS

---

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner – UNISINOS

---

Prof. Dr. Pietro Cunha Dolci – UNISC

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais, Inácio Aloísio (*In Memoriam*) e Hilária Maria Becker, e ao Sandro Szelbracikowski, por todo o apoio nesta caminhada tão intensa.

## AGRADECIMENTOS

A conclusão desta etapa é resultado de um percurso árduo e repleto de desafios, e não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas especiais, a quem dedico este trabalho.

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Inácio Aloísio (*In memoriam*) e Hilária Maria Becker, por sempre me apoiarem e incentivarem a galgar por espaços cada vez mais ousados, compreendendo que isso implicaria em privações, como a minha presença reduzida em momentos importantes. Seu amor e compreensão foram fundamentais para que eu pudesse seguir em frente e alcançar este objetivo.

Ao Sandro Szelbracikowski, meu companheiro nesta caminhada, um agradecimento especial. Sua presença constante, apoio incondicional e incentivo nos momentos mais desafiadores foram essenciais para que eu pudesse perseverar. Obrigado por entender e respeitar minhas decisões, oferecendo sempre o ombro e o carinho quando mais precisei.

Às Diretoras da Cooperativa em estudo, minha gratidão por permitirem que eu realizasse este Mestrado. A flexibilidade de tempo e o apoio financeiro foram cruciais para transformar este sonho em realidade. Sem o incentivo de vocês, essa conquista não teria sido possível.

Aos meus colegas de caminhada, obrigada pelo suporte, pelas risadas e pelo compartilhamento das angústias durante este período. A amizade e a camaradagem de vocês tornaram a jornada mais leve e prazerosa.

Aos professores do Programa, minha gratidão por tudo que compartilharam com a turma. Em especial, ao meu orientador, Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, pelo apoio constante, incentivo, foco e por acreditar que seria possível, mesmo diante dos desafios que surgiram ao longo da jornada. Sua orientação foi vital para que eu pudesse concluir este trabalho com sucesso.

A todos vocês, meus sinceros agradecimentos por contribuírem de maneira tão significativa para a realização deste sonho.

## EPÍGRAFE

Tenho a impressão de ter sido uma criança brincando à beira-mar, divertindo-me em descobrir uma pedrinha mais lisa ou uma concha mais bonita que as outras, enquanto o imenso oceano da verdade continua misterioso diante de meus olhos.

*Isaac Newton*

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral propor alternativas para estimular o aumento do volume de operações financeiras por parte dos cooperados de uma Cooperativa de Crédito Segmentado e, como objetivos específicos, analisar o portfólio de serviços disponibilizado pela Cooperativa aos seus cooperados; identificar os motivos que levam os cooperados a permanecer associados à Cooperativa; analisar os fatores que dificultam um maior volume de operações financeiras por parte dos cooperados junto à Cooperativa. As cooperativas de crédito desempenham um papel crucial na economia global, sendo muitas vezes responsáveis pela inclusão social e econômico-financeira de toda uma comunidade, ao estabelecer sociedades organizadas, que prestam serviços aos seus associados (ou cooperados). Por meio destas organizações, os cooperados visam atingir seus propósitos, utilizando a cooperação e a ajuda mútua como elemento crucial. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, com base na realização de entrevistas individuais em profundidade, com abordagem semiestruturada, junto ao quadro social e aos colaboradores; um total de 22 entrevistas, sendo 10 entrevistados cooperados ativos, 8 entrevistados cooperados inativos e 4 entrevistados colaboradores cooperados da Instituição em estudo. Os dados obtidos a partir das entrevistas evidenciaram que a cooperativa ocupa uma posição secundária na vida financeira de grande parte dos associados, revelando, por isso, uma baixa prioridade em relação ao uso de seus produtos e serviços. Ficou claro, inclusive, o quanto a experiência negativa associada à burocracia e à falta de autonomia nos processos impacta diretamente neste resultado. A diversificação do portfólio se apresentou não apenas como uma oportunidade de crescimento, mas também como uma estratégia de fidelização, ao oferecer soluções mais alinhadas às expectativas do público-alvo. E isto tende a limitar a capacidade da Cooperativa de se posicionar como uma instituição com solução completa, capaz de atender às necessidades mais amplas de proteção financeira de seus associados. Convém destacar que boa parte dos cooperados se encontra inativa, ou seja, não estão utilizando produtos ou serviços da Cooperativa. A falta de utilização destes produtos ou serviços ocorre em grande parte pela desinformação, o vácuo informativo que limita o potencial de expansão do relacionamento financeiro entre as partes. Para um público cada vez mais habituado às soluções digitais, rápidas e intuitivas, qualquer sinal de lentidão ou necessidade de intermediação representa uma barreira. É possível concluir que, além da questão operacional, há um desafio estratégico de reposicionamento. A Cooperativa precisa alinhar sua estrutura de atendimento e seus processos internos a um modelo mais ágil, investindo em canais digitais, que ampliem a autonomia do cooperado e reduzam, não só a percepção da burocracia, como sua existência de fato. A partir da pesquisa, foram apresentadas sugestões de melhorias, distribuídas em quatro eixos centrais, Formação e Educação Cooperativa, Tecnologia e Canais Digitais, Portfólio de Serviços, Comunicação e Relacionamento.

**Palavras-chave:** Cooperativismo, Cooperativas de Crédito, Serviços Financeiros, Operações Financeiras, Prática Relacional, Relacionamento com Clientes.

## ABSTRACT

The general objective of this research was to propose alternatives to stimulate an increase in the volume of financial transactions by members of a Segmented Credit Cooperative. The specific objectives were to analyze the portfolio of services provided by the Cooperative to its members; to identify the reasons why members remain members of the Cooperative; and to analyze the factors that hinder a greater volume of financial transactions by members with the Cooperative. Credit unions play a crucial role in the global economy, often responsible for the social and economic-financial inclusion of an entire community by establishing organized societies that provide services to their members (or members). By means these organizations, members aim to achieve their goals, using cooperation and mutual aid as crucial elements. The research adopted a qualitative approach, grounded in, semi-structured individual interviews with the membership and employees. A total of 22 interviews were conducted, with 10 interviewees being active members, 8 interviewees being inactive members, and 4 interviewees being employees of the institution under study. Data obtained from the interviews revealed that the cooperative occupies a secondary position in the financial lives of most members, thus revealing a low priority regarding the use of its products and services. It also became clear how much the negative experience associated with bureaucracy and lack of autonomy in processes directly impacts this result. Portfolio diversification presented itself not only as a growth opportunity but also as a loyalty strategy, by offering solutions more aligned with the expectations of the target audience. The absence of this product, as well as others, limits the Cooperative's ability to position itself as a comprehensive institution, capable of meeting the broader financial protection needs of its members. A significant share of the members is inactive, meaning they are not using any of the Cooperative's Products and Services or any of its financial solutions. The lack of use of these products and services occurs largely due to misinformation; the informational vacuum that limits the potential for expanding the financial relationship between the parties. For a public increasingly accustomed to fast, intuitive digital solutions, any sign of slowness or the need for intermediation represents a significant barrier. Ultimately, it's possible to conclude that, beyond operational issues, there's a strategic repositioning challenge. The Cooperative needs to align its service structure and internal processes with a more agile model, investing in digital channels that increase member autonomy and reduce not only the perception of bureaucracy, but its actual existence. From the research, suggestions for improvements were presented, divided into four central areas: Cooperative Training and Education, Technology and Digital Channels, Service Portfolio, Communication and Relationships.

**Keywords:** Cooperativism, Credit Cooperatives, Financial Services, Financial Operations, Relational Practice, Customer Relationship.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Volume de operações de crédito – cooperativas de crédito .....	38
Figura 2 – CSC como um centro indutor de inovação .....	38
Figura 3 – Percepção de valor pelos associados em uma cooperativa de crédito .....	56
Figura 4 – Nuvem de palavras .....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais diferenças: marketing transacional e marketing relacional	48
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados Cooperados Ativos (CAs) .....	67
Quadro 3 – Perfil dos Cooperados Inativos (CIs) .....	68
Quadro 4 – Perfil dos Cooperados Colaboradores (CCs) .....	69
Quadro 5 – Portfólio de serviços da Cooperativa .....	72
Quadro 6 – Quantidade de cooperados <i>versus</i> serviços utilizados .....	75
Quadro 7 – Motivos que levam os cooperados a permanecer associados .....	75
Quadro 8 – Fatores que dificultam um maior volume de operações por parte dos cooperados junto à cooperativa .....	84
Quadro 9 – Interesse futuro na utilização de soluções financeiras .....	98
Quadro 10 – Instituições financeiras mais utilizadas pelos cooperados entrevistados .....	101
Quadro 11 – Melhorias propostas .....	102

## LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AIC	Academia de Investigação Científica
BACEN	Banco Central do Brasil
BANRISUL	Banco do Estado do Rio Grande do Sul
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CA(s)	Cooperado(s) Ativo(s)
CC(s)	Cooperado(s) Colaborador(es)
CDI	Certificado de Depósito Interbancário
CEF	Caixa Econômica Federal
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CI(s)	Cooperado(s) Inativo(s)
CMN	Conselho Monetário Nacional
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FGCoop	Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
IBGEM	Instituto Brasileiro de Gestão Empresarial
IRPF	Imposto de Renda Retido na Fonte
ISAE	Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul
ISO	Organização Internacional para a Padronização
LCI	Letra de Crédito Imobiliário
LCA	Letra de Crédito do Agronegócio
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCERGS	Organização das Cooperativas no Estado do Rio Grande do Sul
PF	Pessoa(s) Física(s)
PJ	Pessoa(s) Jurídica(s)
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
POA	Cidade de Porto Alegre
PR	Estado do Paraná
PWC	<i>Price, WaterHouse &amp; Coopers</i>
RDC	Recibo de Depósito Cooperativo
RS	Estado do Rio Grande do Sul
SELIC	Taxa Básica de Juros da Economia Brasileira
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SNCC	Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
WOCCU	<i>World Council of Credit Unions</i> (Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito)

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	26
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>26</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	27
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>34</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE COOPERATIVISMO .....	34
2.2 BENEFÍCIOS DO COOPERATIVISMO .....	36
2.3 RELACIONAMENTO ENTRE PARCEIROS DE TROCA .....	40
2.4 PRÁTICA RELACIONAL E PRINCIPAIS ELEMENTOS INTRÍNSECOS ..	47
<b>2.4.1 Confiança .....</b>	<b>51</b>
<b>2.4.2 Compromisso .....</b>	<b>52</b>
<b>2.4.3 Satisfação de Clientes .....</b>	<b>53</b>
<b>2.4.4 Valor para o Cliente .....</b>	<b>55</b>
<b>2.4.5 Lealdade .....</b>	<b>56</b>
<b>2.4.6 Reciprocidade .....</b>	<b>57</b>
2.5 RESULTADOS ESPERADOS A PARTIR DA PRÁTICA RELACIONAL COM CLIENTES (COOPERADOS) .....	58
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>64</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	64
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	64
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	65
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA .....	66
<b>4. RESULTADOS DE PESQUISA .....</b>	<b>67</b>
4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	67
4.2 PORTFÓLIO DE SERVIÇOS DISPONIBILIZADO PELA COOPERATIVA AOS SEUS COOPERADOS .....	70
4.3 MOTIVOS QUE LEVAM OS COOPERADOS A PERMANECEREM ASSOCIADOS À COOPERATIVA .....	75
<b>4.3.1 Confiança na Cooperativa .....</b>	<b>76</b>

<b>4.3.2 Agilidade e Eficiência em Relação à Cooperativa .....</b>	<b>77</b>
<b>4.3.3 Qualidade no Atendimento .....</b>	<b>79</b>
<b>4.3.4 Senso de Pertencimento Cooperativo .....</b>	<b>80</b>
<b>4.3.5 Acesso aos Serviços Ofertados .....</b>	<b>80</b>
<b>4.3.6 Sigilo e Privacidade de Dados e Informações .....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.7 Solidez e Estabilidade Institucional .....</b>	<b>82</b>
<b>4.4. FATORES QUE DIFICULTAM UM MAIOR VOLUME DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS POR PARTE DOS COOPERADOS JUNTO À COOPERATIVA .....</b>	<b>83</b>
<b>4.4.1 Faltade Conhecimento sobre Serviços Ofertados e seus Benefícios .....</b>	<b>84</b>
<b>4.4.2 Limitações Tecnológicas e de Canais Digitais .....</b>	<b>87</b>
<b>4.4.3 Fragilidade na Comunicação da Cooperativa com o Cooperado .....</b>	<b>89</b>
<b>4.4.4 Relacionamento Distante e Falta de Acompanhamento Personalizado .....</b>	<b>92</b>
<b>4.4.5 Baixa Prioridade da Cooperativa na Vida Financeira do Associado .....</b>	<b>94</b>
<b>4.4.6 Ausências ou Inadequações no Portfólio de Serviços da Cooperativa .....</b>	<b>96</b>
<b>4.4.7 Desconhecimento ou Compreensão Limitada do Modelo Cooperativo .....</b>	<b>98</b>
<b>4.4.8 Experiências Negativas e Burocracia Percebida .....</b>	<b>99</b>
<b>4.4.9 Influência de Metas e Vínculo com Outras Instituições Financeiras .....</b>	<b>100</b>
<b>4.5 MELHORIAS PROPOSTAS .....</b>	<b>102</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – COOPERADOS COLABORADORES .....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – COOPERADOS ATIVOS .....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – COOPERADOS INATIVOS .....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE D – TCLE –TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>130</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo de crédito vem desempenhando um papel essencial no cenário global, através de um modelo de entrega aos cooperados, com grande impacto na inclusão social e financeira da comunidade em que está inserida (Rovani et al., 2020). Em 2024, este modelo de cooperativa alcançou um crescimento acima da média do SFN – Sistema Financeiro Nacional, conforme análise abrangente da evolução do setor nos últimos anos, segundo o Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo de dezembro/2024, publicado anualmente pelo Banco Central do Brasil. Ainda segundo este levantamento, 58% dos municípios brasileiros já contam com pelo menos uma unidade de atendimento de cooperativas de crédito e o número de cooperados, que são ao mesmo tempo donos (associados) e clientes das cooperativas de crédito, chega a 19,2 milhões entre PF – Pessoas Físicas e PJ – Pessoas Jurídicas, o que representa 7,6% da população nacional associada a, no mínimo, uma cooperativa de crédito (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024).

O modelo vem se mostrando como uma alternativa eficaz no Brasil frente aos bancos tradicionais e às *fintechs*, com destaque à gestão democrática e ao foco no desenvolvimento local e comunitário (Perius, 2020; Tomazzoni; Schneider, 2022). Convém destacar que a quantidade de municípios nos quais a cooperativa de crédito é a única alternativa presencial para obtenção de produtos e/ou serviços financeiros, continua se expandindo; enquanto 51 novos municípios passaram a ser atendidos por cooperativas em 2024, 157 municípios deixaram de ser atendidos por agências e postos de bancos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024).

Indicadores apontam que o número de associados às cooperativas de crédito vem crescendo, apesar de ter havido uma pequena desaceleração quando em comparação com os dois anos anteriores. As taxas de crescimento permanecem acima de 10%, tanto para PF quanto para PJ. A região Sul, assim como a região Centro-Oeste, vem se destacando em conformidade com os municípios que apresentam efetiva adesão da população ao cooperativismo de crédito. A região Norte, por exemplo, teve o maior crescimento relativo de PF associadas, enquanto que a região Nordeste a de PJ associadas, embora continuem ainda como as menos representativas no país. Importante destacar que o percentual da população associada às cooperativas de crédito aumentou em todas as regiões brasileiras (Maia et al., 2020).

Trata-se de uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para atender necessidades comuns, como as econômicas, sociais e culturais, através de uma empresa que tem propriedade conjunta e democrática. Por meio destas organizações, os cooperados visam atingir seus propósitos, utilizando a cooperação e a ajuda mútua como elemento crucial. Assim sendo, o cooperativismo pode ser entendido como um modelo de negócios cujo elemento essencial é o valor que os cooperados percebem no relacionamento que se estabelece entre as partes (Marcis et al., 2019; Perius, 2020).

O cooperativismo coloca as pessoas no centro das atividades em contraponto ao capital, conforme modelo tradicional predominante, primando pelo bem-estar dos cooperados e no atendimento das suas necessidades e expectativas, protegendo seus membros dos processos de deterioração das condições de vida e de trabalho. Ao reunir seus recursos e implementar uma gestão democrática, as cooperativas não só acumulam economias como também acumulam capital humano e social (Büttenbender et al., 2022). Vale destacar que os avanços do cooperativismo indicam a necessidade premente de novas pesquisas e estudos, no sentido de melhor compreender os próprios fundamentos do cooperativismo e as suas relações e interferências sobre o desenvolvimento socioeconômico territorial que pode alavancar nos ambientes em que está presente (Büttenbender et al., 2022).

A tendência no aumento da participação quantitativa do cooperativismo de crédito no sistema financeiro, certamente, é resultado das inúmeras mudanças ocorridas na estrutura tecnológica, nos modelos de negócio, no portfólio de serviços, assim como nas mudanças do perfil das pessoas envolvidas. No que diz respeito às pessoas, o rápido crescimento quantitativo de cooperados vem sendo alcançado por dois fatores importantes, ou seja, não só pela ampliação horizontal dos setores e segmentos originais de atuação como os produtores rurais e funcionários de empresas, como também pela agregação de novos segmentos econômicos que ainda não foram alcançados, ou que não foram considerados até então relevantes; ou vedação legal, limitação na tradição cultural, desinteresse comercial ou até mesmo desconhecimento destes segmentos econômicos em relação ao cooperativismo (McKillop et al., 2020; BACEN, 2023).

Outro fator de suma relevância é o de que, além dos impactos econômicos, as cooperativas de crédito têm sido imprescindíveis para a redução da pobreza e a inclusão financeira. Nos municípios onde essas instituições estão presentes, verifica-

se uma redução de 20,5 famílias por mil habitantes no Cadastro Único e de 24,8 famílias no Programa Bolsa Família, evidenciando seu papel na transformação social. Também merece atenção o resultado que diz respeito ao número de matrículas e de pessoas que concluíram o Ensino Superior. Nos Municípios onde se encontra a presença de cooperativas de crédito os indicadores sinalizam 3,2 matrículas a mais por mil habitantes (24,1% da média nacional) e de mais 0,22 concluintes (13% da média) (SISTEMA OCB, 2024).

Para que haja um relacionamento saudável entre cooperativa e cooperados, o compromisso afetivo, preferencialmente, precisa estar presente. Os cooperados precisam se sentir donos do negócio, criando e fortalecendo o senso de pertencimento. Caso seja considerada somente a visão utilitarista, certamente os desafios para o crescimento sustentável serão possivelmente menores (Jussila; Byrne; Tuominen, 2012).

A fim de que possam ter o sentimento de pertencimento, um dos aspectos primordiais é que haja espaços formais de escuta onde, por exemplo, haja o devido tratamento das reclamações que porventura aconteçam; fundamental para a retenção, ou mesmo para a lealdade de clientes, inclusive com um maior uso dos produtos e serviços (Milan; Trez, 2005).

De total relevância neste contexto é o acesso à atual Política de Relacionamento com Clientes e Usuários 2024, que converge com a Resolução do CMN Nº 4.949/21. Política esta que deverá ser observada por todos os dirigentes e colaboradores das cooperativas, independente do nível organizacional que ocupem. Esta política tem como finalidade manter a confiabilidade nos produtos e serviços, bem como a credibilidade da cooperativa, contribuindo, inclusive, para a promoção de uma cultura organizacional capaz de fomentar o relacionamento cooperativo e equilibrado com os cooperados (CMN, 2021).

Com base nas diretrizes dessa política deverá ficar mais fortalecida a prática do marketing de relacionamento que se tornou uma abordagem central para a grande maioria das organizações no intuito de construir e manter relacionamento de longo prazo com os clientes. Isto porque esta abordagem coloca o cliente em primeiro lugar, não permitindo que o marketing seja uma ferramenta de manipulação e sim de envolvimento genuíno com os mesmos. Tem como proposição central estabelecer relacionamentos duradouros com os clientes (McKenna, 1993; Campos, 2024). Muitos cooperados, no entanto, podem ter dificuldade em perceber que fazem parte da

cooperativa como donos, mas somente como mais uma ofertante de soluções financeiras (Byrne; McCarthy, 2014).

No setor financeiro, que inclui bancos e cooperativas, a prática do marketing de relacionamento foca em aspectos intangíveis como qualidade e satisfação (Worcester, 1997; Bloemer; De Ruyter; Peeters, 1998; IBGEM, 2022; Marmitt et al., 2023). Uma preocupação com o fortalecimento da marca, e da imagem, passa a ser cada vez mais primordial (Arbore; Busacca, 2009).

Uma pesquisa coordenada pelo Sistema OCB intitulada “Pesquisa de Imagem do Cooperativismo 2023”, mostrou o quanto as pessoas estão familiarizadas com os conceitos do cooperativismo. Um em cada quatro participantes revelou ter familiaridade com a marca SomosCoop (Sistema OCB, 2024). Convém destacar que marca e imagem não são valores que vêm do ambiente externo da organização. Segundo o Sr. Edson Alves de Oliveira, CEO – *Chief Executive Officer* da Melt Comunicação: “A consistência em todos os pontos de contato com o cliente é fundamental para construir e manter o reconhecimento da marca” (Michels, 2024). Por isso, muitos recursos estão sendo orientados para o processo educacional. Colaboradores das instituições financeiras precisam estar preparados para representar sua organização em qualquer um dos níveis, principalmente naqueles em que o contato direto com o cliente acontece (Heinonen, 2014).

Tem se percebido que os esforços e o custo para manter os clientes existentes (ativos) é bem menor que o custo de conquistar novos clientes e que promover a constante satisfação deles deve ser o caminho da sua retenção e, se possível, fidelização. A redução de custos e a fidelização de clientes andam de mãos dadas. Na verdade, atrair um cliente novo pode custar até cinco vezes mais do que manter um cliente existente. Como um processo, aumenta a probabilidade de um vínculo maior com a organização, a quantidade de produtos a serem adquiridos, a comunicação boca a boca e a garantia da geração de receitas, principalmente em uma perspectiva de longo prazo (Heskett; Sasser Jr.; Schlesinger, 1997; Jones; Taylor, 2007; Yamashita; Gouvêa, 2020; Negócios Coop, 2023).

Segundo Reichheld e Sasser Jr. (1990), de forma ilustrativa, aumentar em 5% a taxa de retenção de clientes pode aumentar os lucros da empresa de 25% a 95%. Evidente, portanto, que melhorar a satisfação do cliente consolida a retenção, ou lealdade deste e aumenta os lucros da empresa (Gallo, 2014; Holanda et al., 2024). Os clientes recebem valor das empresas e satisfação proveniente de suas ofertas e

dos relacionamentos existentes, enquanto isso, as empresas desfrutam de receitas recorrentes e de um relacionamento estável com seu público-alvo, ou seja, o recíproco beneficiamento das partes envolvidas evidencia a natureza simbiótica do marketing de relacionamento (Croisfelt; Silva, 2021; Holanda et al. 2024).

Clientes que se propõem a realizar *feedbacks* dão às organizações uma oportunidade de melhoria nos processos, principalmente no processo de atendimento aos clientes. Os *feedbacks* são muito valiosos, mas o ambiente precisa ser favorável, algo que envolve o ambiente interno da organização. Ao realizar as devidas correções sugeridas pelo cliente, além de mostrar que existe um canal de comunicação, ressaltam que há comprometimento e, a conquista da lealdade se evidencia como um valor incomensurável em termos de prospecção para um futuro não muito longínquo (Smith; Bolton, 1998; Negócios Coop, 2023).

Além de ser um dos grandes desafios das Cooperativas, constata-se também que é uma preocupação dos bancos que têm procurado aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes, desenvolvendo estratégias específicas para tal (Levesque; McDougall, 1996; Cobra, 2007; McKillop et al., 2020).

Um dos grandes desafios da Cooperativa foco desta pesquisa consiste em manter os cooperados ativos no quadro social. No atual cenário isto se torna mais relevante visto que seu público-alvo é um determinado nicho de mercado. Por isso, talvez mais do que atrair novos clientes (cooperados) é preciso um esforço para manter ativos os clientes atuais (Gummesson, 2010). Neste sentido, pretende-se com esta pesquisa apontar caminhos (alternativas ou sugestões de melhorias) que conduzam a um melhor resultado, garantindo a sustentabilidade futura da Cooperativa em estudo, considerando que um dos principais aspectos a examinar é justamente o relacionamento com seus associados e a identificação de evidências empíricas que permitam decisões mais assertivas e integradas. O conjunto de sugestões propostas ao final desta pesquisa será direcionado à Direção da cooperativa, na expectativa de que sejam aplicáveis quando da determinação de novas ações e estratégias.

Esta pesquisa tem, na sequência, o detalhamento da base teórica realizada por meio de uma revisão da literatura pertinente, em que foram acessadas inúmeras publicações relacionadas ao tema. Esta Dissertação está dividida em capítulos, assim constituídos: Capítulo 1: delimitação da pesquisa, Capítulo 2: fundamentação teórica, Capítulo 3: método de pesquisa, o Capítulo 4: resultados da pesquisa e, Capítulo 5: considerações finais.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diversos estudos indicam que as cooperativas de crédito são especialmente vantajosas no que se refere ao estímulo do desenvolvimento de economias locais e para atenuar os constantes movimentos dos ciclos econômicos, aliviando o efeito das intensas contrações e acelerando a fase de recuperação de mercado (McKillop et al., 2020). São inúmeras as evidências de que estes efeitos são válidos, inclusive, quando se leva em consideração o caso brasileiro (Souza; Bressan; Carrieri, 2022).

Para Perius (2020) e Tomazzoni e Schneider (2022), as cooperativas de crédito desempenham um papel crucial na economia global, sendo muitas vezes responsáveis pela inclusão social e econômico-financeira de toda uma comunidade, criando sociedades organizadas, que prestam serviços aos seus associados (ou cooperados), mediante uma gestão democrática. Ao atuar no mercado, as cooperativas exercem seu papel social e econômico, beneficiando os seus membros, associados ou cooperados (Marcis et al., 2019; Flores, 2020; Perius, 2020).

Isto ocorre uma vez que os objetivos que norteiam a atividade cooperativa estão voltados para o desenvolvimento social e econômico da comunidade na qual as cooperativas estão inseridas, privilegiando, portanto, o desenvolvimento local e/ou regional (OCERGS, 2023), conectando as cooperativas, seus associados e o mercado a ser atendido (Cook, 2018; Grashuis; Cook, 2021).

Pesquisas realizadas por Maia et al. (2020) e Arestitis e Phelps (2023) chegaram à conclusão de que a presença de um maior número de cooperativas de crédito é realmente capaz de mitigar a desigualdade de renda, como foi detectado nas diversas unidades federativas do país no período de 2004 a 2019 e de 2014 e 2016, particularmente em regiões menos desenvolvidas. Por outro lado, a maior presença de bancos comerciais também esteve associada a uma redução da desigualdade. No entanto, chegou-se à conclusão de que o efeito foi muito menor. Isto pode ser consequência do relacionamento mais estreito que as cooperativas mantêm com seu público-alvo quando comparado com os bancos comerciais mais tradicionais (Arestitis; Phelps, 2023).

De acordo com informações obtidas no painel de dados do Cooperativismo Financeiro do Bureau Coop (2024) é possível verificar que nos últimos oito anos o número de cooperados aumentou de 8.895.058 em 2016 para 19,2 milhões, entre PF

– Pessoas Físicas e PJ – Pessoas Jurídicas, em 2024. Estes números representam a evolução da quantidade de cooperados nas cooperativas do segmento crédito no Brasil em anos mais recentes (BACEN, 2024; BUREAU COOP, 2024).

As cooperativas de crédito competem no Sistema Financeiro com grandes *players*, em que, por vezes, todo o relacionamento com o cliente final se dá através do uso de aplicativos ou plataformas digitais. De acordo com a pesquisa de transações bancárias realizadas pela Federação Brasileira de Bancos em 2023 (ano base 2022), oito em cada dez transações bancárias realizadas no Brasil são feitas em canais digitais, como é o caso do *mobile banking* e do *Internet banking* (FEBRABAN, 2023). Vale a pena destacar que o processo de transformação digital tem impulsionado, cada vez mais, a demanda por serviços digitais e uma elevação no padrão de exigências dos usuários de serviços financeiros no ambiente digital (Schuh et al., 2023; Moraes; Maldaner; Freitas Junior, 2024).

Entretanto, o uso destas tecnologias requer investimentos elevados (Fonseca; Meireles; Diniz, 2010) o que, para as cooperativas de crédito tornam-se muitas vezes bastante onerosos, principalmente às cooperativas não pertencentes a sistemas organizados. Com o objetivo de auxiliar as cooperativas de crédito no fornecimento de tecnologias, resultando em maior segurança em suas operações e transações, e oferta de portfólios mais robustos de produtos e serviços, muitas delas se reúnem em sistemas organizados, almejando ganhos de escala, tornando-se assim mais competitivas (Meinen; Souza, 2010; BACEN, 2021). Neste contexto muitas cooperativas têm apostado em inovações abertas, promovendo uma aproximação das *startups* com as cooperativas, tendo como objetivo parcerias que visam entregas ao quadro social. Benefícios em termos tecnológicos, como é o caso do Sicredi que, em 2018, criou o programa Inovar Juntos (MundoCoop, 2024).

Ao final do 4º trimestre de 2024, existiam no Brasil 203 cooperativas independentes, ou seja, que não fazem parte de sistemas organizados e que juntas administraram R\$ 24,37 bilhões em ativos totais e possuem 915.282 cooperados. Já as cooperativas de 2º e 3º níveis administraram R\$ 779,44 bilhões, agregando em seu quadro social aproximadamente de 20.428 milhões, entre associados do tipo PF e PJ em 2024 (BACEN, 2024; BUREAU COOP, 2024). O avanço da base de cooperados foi equilibrado entre PF e PJ, com taxas de crescimento próximas entre os dois grupos (ou tipos de associados).

Conforme Meinen e Souza (2010), as cooperativas independentes podem apresentar dificuldades operacionais muitas vezes perdendo ganhos de escala devido aos altos custos de suas operações. Isto acontece justamente pela falta de acesso às tecnologias avançadas, como a Inteligência Artificial, para atender às crescentes demandas dos clientes e as novas regulamentações, tais como o *Open Finance* e o *Real Digital* (DREX). Em suma, o acesso às tecnologias é que poderá transformar a relação entre clientes e instituições financeiras, através de uma maior personalização e eficiência, com potencial de operacionalizar um relacionamento digital em que a presença física das partes já não é um imperativo para as operações (Silveira, 2017; Aires, 2021; Ledur, 2021).

Para buscar a sonhada retenção, as cooperativas precisam usar adequadamente todos os canais de atendimento de que dispõem para contato com o cooperado, como, por exemplo, e-mail, Whatsapp, sites e redes sociais; precisam estabelecer um processo que visa a nutrir relacionamentos. Enviar informações relevantes sobre um problema que o afeta, mensagem para saber se a pessoa está satisfeita com a solução adquirida ou para informar sobre uma promoção que irá acontecer são ações fundamentais, entre muitas outras. Relacionamento, portanto, é a palavra-chave que move o cooperativismo e a ativação e retenção de cooperados exige um conjunto de estratégias que devem ser observadas diariamente na rotina da organização, entre elas, conhecer o cooperado, oferecer um atendimento qualificado, criar encantamento, buscando surpreendê-lo com algo que ele não espera, para citar algumas. Todo este esforço se torna necessário uma vez que o segmento financeiro se encontra saturado de alternativas e ofertas, contando também com uma concorrência bastante acirrada, característico do mercado de serviços financeiros (Lombard, 2009; Caser, 2022).

Tanto assim, que não faltam exemplos de ações de marketing na área financeira para quem quer se inspirar em cases de sucesso que abordam a utilização dos recursos mais criativos para atrair, reter e fidelizar clientes (Carvalho, 2022). Para Silveira (2017), a mudança do cenário de serviço tradicional para um modelo digital, está exigindo uma adequação dos formatos de atendimento aos clientes, revisão de processos de trabalho e, até mesmo, a reconstrução de uma nova cadeia de valor por parte das organizações.

Além disso, estudos desenvolvidos sobre cooperativismo de crédito, de acordo com Vilanova (2020), costumam, geralmente, destacar o papel do relacionamento

com o associado, muito conectado às relações sociais e, inclusive, caracterizado por um alto valor emocional.

Conforme relatórios de acompanhamento gerenciais, em agosto de 2024 a cooperativa foco deste estudo possuía 46% dos cooperados ativos, operando com pelo menos um produto ou serviço do portfólio. Neste sentido, é possível verificar que há grande espaço para uma maior penetração do portfólio de serviços das cooperativas de crédito no mercado (ALFA, 2024). Muitos cooperados realizam sua adesão junto às cooperativas de crédito, mas acabam não transacionando com elas. Por isso, a estratégia de conquistar e de retenção destes cooperados é essencial para as cooperativas de crédito, devido à saturação do mercado financeiro (Lombard, 2009; Cavinato; Capitani, 2023). Além das plataformas digitais, as quais são essenciais para inovar em um mercado competitivo, as associações também estão investindo na abertura de agências sem caixa, as quais operam como centros de atendimento aos clientes (Aires, 2021).

Desta forma, considera-se tão importante para a sustentabilidade econômico-financeira das cooperativas, reter e ativar os seus associados, fortalecendo os relacionamentos existentes, sob uma perspectiva de longo prazo, no sentido de manter ou de ampliar o seu nível de competitividade no mercado (Grashuis; Franken, 2020; Munch; Schmit; Severson, 2021; Silva; Morello, 2021). Por conseguinte, as cooperativas devem procurar se adaptar, com maior rapidez e efetividade, às expectativas e às demandas dos seus cooperados (Parida; Jena; Pani, 2021).

Para tanto, segundo o Sr. Edson Alves de Oliveira, CEO da Melt Comunicação, uma maneira de inovar de forma mais eficaz é acompanhar a concorrência. A concorrência pode informar não apenas como uma cooperativa se apresenta ao público, mas também como inova e evolui em seus produtos e serviços. Ao manter uma análise atenta sobre as ações da concorrência, as cooperativas podem evitar pontos cegos e se antecipar às mudanças do mercado, garantindo que suas estratégias e ações estejam sempre atualizadas e em sintonia com as tendências emergentes de mercado (Michels, 2024).

Nas palavras do Sr. Omar Abujamra Junior, Presidente da Unimed do Brasil: “Ao analisar o mercado, conseguimos identificar nichos e oportunidades, antecipar tendências, ajustar estratégias, aprimorar a nossa oferta de produtos e serviços, e também fortalecer os nossos diferenciais, principalmente quanto cooperativas”. E ainda: “(...) a concorrência é o que move os negócios, um motor de inovação e

melhoria contínua”, segundo o Sr. Roberto Rossi, Diretor de Negócios da Coplacana. Para o Sr. Roberto Rossi: “Observá-la é fundamental para identificar as melhores práticas do mercado, antecipar as tendências e ajustar as estratégias da cooperativa, posicionando nosso diferencial de fidelização do cooperado, construção de relacionamentos duradouros, reconhecimento de marca e confiança” (Michels, 2024).

Uma das possibilidades para o baixo índice de cooperados ativos que utilizam algum produto e serviço do portfólio destas cooperativas, ainda de acordo com a ALFA (2024), pode ser atribuído ao reduzido portfólio que muitas cooperativas oferecem aos seus cooperados. Aliás, Grönroos e Voima (2013) comentam que, quando da análise do uso dos produtos e serviços pelos associados, a noção de que todos os atores, clientes e empresas e seus funcionários co-criam valor, destacando a importância da criação de valor neste contexto de cliente e dono. É importante levar em consideração que uma cooperativa de crédito é uma instituição complexa que demanda muitas vertentes de análise quando se trata de seu desempenho global, não só a questão econômico-financeira (Heinonen, 2014; Oliveira, 2018).

No contexto da cooperativa de crédito segmentado, a cooperativa na qual a presente pesquisa será realizada, destacam-se em seu portfólio os seguintes produtos e serviços financeiros: linhas de empréstimo e financiamento, aplicações em RDC – Recibo de Depósito Cooperativo (tipo de aplicação em renda fixa), além de seguro residencial e para veículos, previdência privada, convênio de telefonia e uma gama de benefícios com descontos em lojas, universidades e postos de combustível (ALFA, 2024). Porém, a Instituição não disponibiliza em seu portfólio produtos e serviços financeiros, e que podem ser considerados essenciais, como, por exemplo, conta corrente, cartão de crédito e débito. Todas as transações a crédito e a débito dos cooperados da cooperativa em estudo ocorrem via conta corrente ou conta poupança no BANRISUL – Banco do Estado do Rio Grande do Sul.

Mudanças nas instituições financeiras podem trazer desafios e oportunidades para as cooperativas. Em vista disto, as mesmas precisam estar sempre atentas às soluções inovadoras que são introduzidas neste ambiente, melhorando, inclusive, o conhecimento sobre os seus clientes para obter melhor desempenho e, evidentemente, melhores resultados de mercado e econômico-financeiros. Além disso, diminui os riscos das constantes migrações de instituição, ou ainda, da não utilização de seus produtos e serviços (Piha; Avlonitis, 2015). De grande relevância neste cenário é que as organizações procurem identificar e fidelizar os clientes mais

representativos, procurando levar a uma maior utilização dos produtos e serviços e alcançando melhores resultados.

Torna-se fundamental considerar, em setores nos quais a concorrência é acirrada, elementos intangíveis como a qualidade na prestação do serviço e o conhecimento das preferências, sempre com o objetivo de um maior fortalecimento dessas relações entre cliente e empresa (Demo; Rozzett; Fogaça, 2017; IBGEM, 2022). Para Kotler e Keller (2019, p. 41):

O cliente e/ou o consumidor escolhe entre diferentes ofertas considerando qual parece proporcionar o maior valor — somatório dos benefícios e custos tangíveis e intangíveis. O valor, um conceito central de marketing, pode ser considerado primordialmente uma combinação de qualidade, serviço e preço (QSP), denominada tríade do valor para o cliente.

Para Agrawal, Gans e Goldfarb (2020) e Moraes, Maldaner e Freitas Junior (2024), a técnica de capturar dados através da inteligência artificial tem permitido a inúmeras empresas um melhor posicionamento no mercado. A partir do uso da inteligência artificial, várias empresas e *startups* passaram a melhorar seus processos, suas interações com os clientes e, acertadamente, a criação de novos produtos e serviços. Aliás, Agrawal, Gans e Goldfarb (2020) destacam, ainda, que o grande problema para as empresas é como desenvolver um aprendizado adequado no uso do IA – Inteligência Artificial que os concorrentes não consigam reproduzir. Neste sentido, aumenta a importância da atividade de coleta e tratamento cuidadoso dos dados, para identificar de forma assertiva as necessidades ou as demandas dos clientes (Agrawal; Gans; Goldfarb, 2020).

Neste horizonte, Graça e Coelho (2016) ressaltam a relevância da melhoria da reputação corporativa, que pode auxiliar a Cooperativa a superar os padrões tradicionais de gestão, atribuindo diferenciais que as impulsionam à competitividade. De acordo com Nunes (2007), a reputação corporativa é um conceito holístico por englobar produtos e serviços, desempenho, liderança, cidadania, governança, ambiente de trabalho e inovação, envolvendo a empresa em todo seu contexto, sendo que sua gerência não é tarefa ou responsabilidade de uma única área, envolve a organização como um todo. Tal conceito também é defendido por outros autores (Ferreira, 2014; Zucco et al., 2022).

Para Batista (2012), a forma pela qual a prática do marketing de relacionamento instiga as organizações a interagir com o cliente promove relações mais comprometidas e vantajosas para as partes envolvidas, permitindo que os objetivos

individuais sejam atingidos e que haja geração de resultados positivos para ambas as partes. Inclusive, Rogers (2005) e Rio Branco (2024) destacam que um dos grandes objetivos do marketing de relacionamento é o de criar vínculos de troca lucrativos no longo prazo entre as empresa e seus clientes. Em acréscimo, Ferreira e Sganzerlla (2000) comentam que a prática do marketing de relacionamento permite uma maior competitividade entre as instituições com o objetivo de reter e, se possível, fidelizar clientes. À medida que os clientes são retidos, ou fidelizados, o resultado pode ser maximizado por meio de novos clientes que são atraídos pelos atuais e, inclusive, pelo aumento do volume de compras (ou de negócios) que os próprios clientes apresentam no decorrer do tempo (Ndubisi, 2007; Parimi, 2015; Rio Branco, 2024).

Na concepção de Angelo e Silveira (2001), reter ou fidelizar diz respeito a criar um relacionamento estreito e duradouro, com uma perspectiva de longo prazo, transformando o cliente, de um simples comprador eventual em um comprador frequente, sistemático. E mais, um programa de retenção ou de fidelização deve ser um processo utilizado para estimular os clientes, por meio de sua valorização e de recompensas, tais como descontos e bônus obtidos pela constante relação de troca com a respectiva organização (Angelo; Silveira, 2001; Martins; Kniess; Rocha, 2015).

Segundo Sparemberger et al. (2023), a fidelização pode levar à conquista de um relacionamento duradouro embasado na intensificação das relações de lealdade. Já a lealdade só se consolidará com a repetição de experiências positivas, ou seja, não há como reter o cliente de forma eficaz sem a fidelização dele (Unes; Camioto; Guerreiro, 2019). A busca pelo diferencial é a essência para qualquer empresa se manter no mercado, logo, quem sabe ouvir, entender e responder às necessidades e às demandas do cliente se destaca (Sparemberger et al., 2023)

Um aspecto bastante relevante, e pouco explorado na literatura, foi diagnosticado pela Coplanca. Em 2020, tal cooperativa agropecuária diagnosticou não só uma falta de engajamento como de participação dos jovens. Este fato abriu os olhos das lideranças para problemas até então não considerados quanto à sucessão familiar nas propriedades dos cooperados. A ideia foi criar o Núcleo Jovem Coplacana para lidar com essa desconexão geracional (MundoCoop, 2023).

Uma vez que a diversidade de gerações torna o cooperativismo mais inovador, vale a pena conhecer as iniciativas da Sra. Helem Baldissera, Analista de Relacionamento da Cresol, e da Sra. Mariane Natera, Analista de Inovação no Avance

Hub Coplacana, ambas referências na integração de gerações para evitar a desconexão geracional (InovaCoop, 2024; Ferrarezi, 2018).

Fundamental na retenção ou na fidelização (lealdade) de clientes é estabelecer práticas para cativar e conquistar os consumidores, oferecendo sempre o que eles precisam, no momento certo (Ferreira; Sganzerlla, 2000; Unes; Camioto; Guerreiro, 2019). Para Sparemberger et al. (2023), quem sabe entender e responder às necessidades do cliente se destaca. Os autores dizem ainda que, no momento em que um consumidor faz uma compra ou solicita um serviço, neste exato momento ele estará sujeito a uma experiência que poderá ser tanto positiva quanto negativa. No entanto, a lealdade só se consolidará com a repetição de experiências positivas e sistemáticas ao longo do tempo.

Sendo assim, o problema pode ser traduzido pela seguinte questão central de pesquisa: Quais são as possíveis alternativas para estimular o aumento do volume de operações financeiras por parte dos cooperados de uma Cooperativa de Crédito?

## 1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é o de propor melhorias para estimular o aumento do volume de operações financeiras por parte dos cooperados de uma Cooperativa de crédito segmentado.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos estabelecidos para o trabalho são:

- a) Analisar o portfólio de serviços disponibilizado pela Cooperativa aos seus cooperados;
- b) Identificar os motivos que levam os cooperados a permanecer associados à Cooperativa;
- c) Analisar os fatores que dificultam um maior volume de operações financeiras por parte dos cooperados junto à Cooperativa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O principal objetivo do negócio “cooperativa” é o de servir bem aos cooperados. Isto significa dizer, de forma justa, equilibrada e ao mesmo tempo competitiva com vistas a alcançar resultados financeiros positivos que possam gerar prosperidade para os cooperados e as comunidades onde estão inseridas (Goddard; Mckillop; Wilson, 2002; McKillop; Wilson, 2022). Com base na teoria do cooperativismo, este tipo de organização, foi criado para melhorar a vida dos seus cooperados, sendo este, em princípio, o seu objetivo final. A capitalização da organização, na verdade, pode ser um dentre outros meios para que alcance maior competitividade e sustentabilidade econômico-financeira (Schneider, 2019).

Uma das formas de atingir esse objetivo é oferecendo produtos e serviços financeiros com condições mais vantajosas que os bancos e/ou outras instituições como as *fintechs* (Zalan; Toufaily, 2017; Lee; Shin, 2018). Ou ainda, dividindo os resultados financeiros obtidos durante o ano com os cooperados (Moraes; Maldaner; Freitas Junior, 2024). Dado que, em geral, os cooperados necessitam realizar transações financeiras, não as realizando com a Cooperativa na qual estão associados, transacionarão com grandes conglomerados bancários, que apresentam custos (*spread*) no crédito, que podem representar até três vezes mais do que na Cooperativa (Moraes; Maldaner; Freitas Junior, 2024).

Este estudo, por conseguinte, pretende contribuir de forma efetiva com os gestores de negócios e dirigentes das Cooperativas de crédito ao fornecer insumos sobre os fatores econômicos, sociais e comportamentais que podem influenciar na tomada de decisão dos cooperados quando das suas movimentações financeiras, ou não, na Cooperativa. Convém ressaltar que, quando uma cooperativa de crédito fecha o ano com seu resultado financeiro líquido positivo, ou seja, receitas menos despesas positivas, esse dinheiro chamado de sobras costuma ser distribuído entre os cooperados de forma proporcional às operações realizadas por eles com a cooperativa (Moraes; Maldaner; Freitas Junior, 2024).

Portanto, quanto maior o relacionamento e a utilização de produtos e/ou serviços, maior a devolução de sobras para os cooperados e o impacto no desenvolvimento local e regional, nos resultados econômico-financeiros e sociais dos cooperados e das comunidades como um todo (Michels, 2024). Souza, Bressan e Carrieri (2022) também destacam a existência de diversas áreas do cooperativismo

no Brasil, entre as quais se destacam as cooperativas de crédito que possuem poder de gerar altos impactos sociais e econômicos na sociedade onde estão inseridas. De acordo com Rovani et al. (2020) e Fonseca e Gomes (2024), uma das principais iniciativas da cooperativa em prol do desenvolvimento local consiste em seu interesse genuíno pela comunidade. Desse modo, a cooperativa se torna um agente transformador, por meio das ações de assistência social com foco no desenvolvimento econômico e humano, facilitando o acesso ao crédito e fornecendo serviços financeiros acessíveis.

No que diz respeito especificamente à Cooperativa em estudo, é essencial que se possa utilizar de ferramentas de marketing de relacionamento para atrair cada vez mais os cooperados, estabelecendo uma maior fidelização e assim gerando resultados mais duradouros para a Instituição. Por estas e outras razões, mais do que uma instituição financeira, uma cooperativa de crédito também é um agente de desenvolvimento e sua presença melhora os resultados econômicos e sociais dos cooperados, de suas famílias e, por consequência, das comunidades como um todo.

Importante ressaltar que o cooperativismo de crédito tem mostrado, ano a ano, uma saúde financeira admirável e, portanto, pesquisas que favoreçam seu constante aprimoramento são sempre justificáveis. Outro fator relevante e que convém destacar é o de que essas instituições contam com uma forte rede de proteção e supervisão, que garante a qualidade, a confiança, a solidez e a transparência do setor, além do seu desenvolvimento sustentável e constante aprimoramento das suas práticas (OCB, 2023).

Importante também acrescentar o papel desempenhado pelo FGCoop – Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop, 2024), uma associação civil sem fins lucrativos que atua com o propósito de preservar, de forma complementar, a confiança, a estabilidade e a imagem do cooperativismo de crédito, por meio da proteção dos recursos de cada cooperado.

Como já foi comentado, ao contrário das grandes instituições financeiras, que muitas vezes se concentram apenas em números e metas, as cooperativas valorizam cada cooperado como um indivíduo único. Isso se reflete, cada vez mais, na oferta de produtos e serviços personalizados, moldados de acordo com as necessidades e anseios de cada membro da Cooperativa. Esta abordagem individualizada não apenas fortalece os laços entre a cooperativa e os cooperados, mas, principalmente, cria um ambiente de confiança mútua e contribui para a

melhoria da qualidade de vida de todos. Vale salientar que as cooperativas são organizações centradas em pessoas e são controladas e dirigidas por e para que seus membros consigam atender suas necessidades e aspirações. Tendo ainda em vista que tais membros compartilham direitos de voto iguais, independentemente do montante de capital que investem na cooperativa, o que une as pessoas de forma democrática e igualitária (ACI, 2020). Segundo o Nobel de Economia, Amartya Sen (2010, p. 17):

Na vida de qualquer pessoa, certas coisas são valiosas por si mesmas, como estar livre de doenças evitáveis, escapar da morte prematura, estar bem alimentado, ser capaz de agir como membro de uma comunidade, agir livremente e não ser dominado pelas circunstâncias, ter oportunidade para desenvolver suas potencialidades. Há muitos males sociais que privam as pessoas de viverem minimamente bem: a pobreza extrema, a fome coletiva, a subnutrição, a destituição e a marginalização sociais, a privação de direitos básicos, a carência de oportunidades, a opressão e a insegurança econômica, política e social. Eles compartilham uma mesma natureza: são variedades de privação de liberdade.

Outro aspecto relevante a abordar se refere ao papel das cooperativas de crédito como agentes de mudança ao considerar a causa ESG – *Environmental, Social and Governance* (sigla em inglês para Ambiental, Social e Governança), ao promover benefícios não apenas aos seus cooperados, mas também à sociedade e ao planeta como um todo. A incorporação destas boas práticas no dia a dia das organizações é uma demanda crescente da sociedade e requer uma postura corporativa mais responsável e sustentável. Para as cooperativas de crédito, a temática ESG não chega a ser propriamente nova, isto porque, se caracteriza como uma economia solidária, com livre participação econômica dos membros, cooperação interna e atenção aos impactos de suas ações sobre a comunidade na qual estão inseridos (PWC, 2022).

De acordo com pesquisa realizada pela PWC (2022), mais da metade dos entrevistados (51%) avalia a incorporação de ESG na estratégia da cooperativa como muito relevante para atrair e reter cooperados. A mesma proporção também considera que os cooperados têm uma boa percepção do valor gerado por essa incorporação. As cooperativas devem estar sempre muito atentas às tendências e inovações na área de marketing, buscando novas formas de se comunicar com seu público e se manterem competitivas.

No contexto dessas novas exigências do Banco Central, um dado da pesquisa chama atenção. A proporção de cooperativas de crédito que têm mecanismos formais

para monitorar não só suas práticas socioambientais, mas também as dos seus cooperados, é de 72%, bem menos que os 98% referentes às cooperativas que têm políticas e procedimentos para avaliar riscos socioambientais – o que revela um importante espaço para melhorias (PWC, 2022).

Pesquisas desta natureza se justificam ao oferecer resultados que contribuam para um possível entendimento das divergências que existem nessas práticas, fornecendo importantes contribuições para a literatura disponível em marketing, uma vez que se trata de um estudo sobre a prática do marketing de relacionamento no contexto de uma cooperativa de crédito segmentado. Ainda segundo os mesmos autores, os resultados e recomendações do estudo poderão auxiliar no processo de gestão organizacional no sentido de encontrar uma melhor compreensão dos fatores que realmente contribuem para a retenção ou, até mesmo, para a lealdade, ou fidelização dos clientes e no processo de tomada de decisão sobre a implementação da estratégia mais adequada.

Vale destacar um aspecto relevante da pesquisa de Duarte et al. (2016), no que se refere à percepção da qualidade dos serviços financeiros por membros de uma cooperativa de crédito do Estado do Paraná (PR), Brasil. Os autores detectaram que a respectiva cooperativa precisa dar mais atenção no que se refere à disponibilidade dos funcionários para ajudar e, para isso sugerem que a cooperativa trabalhe mais com sua equipe de funcionários com foco específico no atendimento, principalmente quanto à qualidade desta interação, indo além de um “atendimento amigável com um sorriso”.

Da mesma forma, Dauda e Lee (2016) e Duarte et al. (2016) também identificaram como resultado de pesquisa que os clientes bancários nigerianos não se importam com um “sorriso amigável dos atendentes”. Os autores apontaram como valor o tempo de espera e o custo da transação, além da confiabilidade, do portfólio de produtos e serviços, segurança e privacidade, facilidade de uso, a acessibilidade e a competência e credibilidade, como reflexo da qualidade dos serviços prestados (Dauda; Lee, 2016). Por sua vez, Belarmino e Forest (2020) comentam que, em uma cooperativa de crédito brasileira, onde os associados estavam satisfeitos com seus produtos e serviços, destacaram que é por meio da satisfação e do relacionamento que as cooperativas conquistam o mercado; cooperados exigentes acabam conduzindo-as a um aprimoramento constante.

Além disso, Vogt, Hickmann e Vogt (2022) encontraram resultados diferentes do estudo realizado por Duarte et al. (2016), em que os associados queriam além de um “bom atendimento amigável com um sorriso”; os funcionários da cooperativa de crédito queriam receber mais atenção e que tivessem mais disposição para ajudar, com vistas a atender as necessidades dos mesmos.

Outro fator essencial a destacar, segundo Ouro-Salim, Cisse Ba e Rosalem (2018), é o de que a cooperativa não é somente uma organização econômica original; acima de tudo ela é uma escola humanista que contribui para a formação e a elevação dos cooperados como pessoas e como cidadãos. Práticas e circunstâncias podem variar, mas o modelo cooperativo permanece com esta postura de liderança. Portanto, conforme definido por Éduscol (2011), as cooperativas podem ser consideradas escolas reais. Neste contexto, uma escola é uma “atividade ou condição de vida a partir da qual as lições são aprendidas” (Éduscol, 2011), destacando-se que o termo “escola” se refere aos aspectos educativo e democrático e ao aspecto de se encarregar do ideal cooperativo, que é o de fomentar um espaço de criação, de inovação e de troca.

Para Côte (2007) e Ouro-Salim, Cisse Ba e Rosalem (2018), sem a educação para o cooperativismo, será difícil atingir o real equilíbrio cooperativo, isto porque a educação cooperativista é uma ferramenta auxiliar no entendimento dos princípios e valores da cooperativa (Mendes; Passador, 2020). Para Côte (2007), uma vez que os associados devem tomar decisões em conjunto, que os afetem não apenas como usuários, mas também como coproprietários, a participação dos cooperados deve ser equilibrada e efetiva, levando em consideração aspectos sociais e econômicos em um quadro democrático e coletivo. Em suma, as cooperativas têm efeitos reais sobre a estabilização e regulação econômicas, sociais, ambientais e políticas. Possuem, entre muitos outros aspectos, as maiores taxas de sobrevivência, respostas excelentes às crises e implicações significativas em seus mercados (Éduscol, 2011).

Trata-se de um espaço de criação, de inovação e de troca. Nesse sentido, faz-se necessário um processo educacional para cada associado. Convém ressaltar que as cooperativas oferecem informações, formação e educação aos associados, e uma participação dos mesmos nas tomadas de decisão (Éduscol, 2011). Isso é particularmente visto nos países em desenvolvimento, onde as cooperativas desempenham um papel essencial na aprendizagem de assuntos como democracia,

gestão, contabilidade, entre outras (Mendes; Passador, 2010; Ouro-Salim; Cisse Ba; Rosalem, 2018).

As cooperativas se constituem em um ambiente de inovação organizacional de grande escala e assim precisam ser tratadas quando se pensa em fidelização dos associados, nunca fora deste contexto para que realmente se atinja os objetivos desejados. As cooperativas demonstram claramente que existe um modelo de desenvolvimento que combina aspectos econômicos, sociais, políticos e culturais, tudo isto através de seus modelos, suas práticas e seus resultados. O modelo cooperativista, baseado em sete princípios, surge para diminuir a desigualdade e construir novas relações econômicas. Surge, também, para melhorar a vida de todos ao redor, justamente o foco do 7º princípio, o Interesse pela Comunidade. Um dos princípios mais importantes para a sobrevivência do cooperativismo, pois diferencia o modelo de negócio de uma cooperativa com o modelo de negócio de uma empresa capitalista. Não é necessário fazer uma escolha ou priorizar os elementos no mesmo grau de importância, mas se deve multiplicar os laços entre membros, entre membros e sua organização, entre a organização e sua comunidade, entre comunidades de diferentes culturas e ainda entre ideal e prática (Ouro-Salim; Cisse Ba; Rosalem, 2018; OCB, 2023).

Diferente das organizações tradicionais, as cooperativas dispõem de um modelo de gestão democrática onde a participação por meio da multiplicidade de ideias, visões e de opiniões, fortalecem profundamente o movimento. Como consequência, as organizações podem antever crises e ajustar os seus processos com maior detalhamento da realidade (Rocha; Luzio-dos-Santos, 2023).

O cooperativismo, portanto, tem sido historicamente um contraponto ao modelo concentrador das organizações econômicas e financeiras presentes no capitalismo contemporâneo. Este quadro torna evidente a necessidade de se buscar fortalecer outras organizações financeiras como alternativas, capazes de oferecer um atendimento diferenciado ao público; as cooperativas de crédito possuem esta característica fundamental devido principalmente à sua capacidade e disposição em beneficiar as pessoas que compõem o seu quadro social, alvo principal de suas ações, ou seja, os cooperados. E mais, melhorar as relações socioeconômicas das comunidades em que atua, não se limitando a beneficiar de forma exclusiva seus associados (Silva; Búrigo; Cazella, 2021).

O cooperativismo pode não ser a solução definitiva para todos os problemas. No entanto, diante de um cenário de desemprego e exclusão crescente e, inclusive, de sustentabilidade socioambiental ameaçada, considera-se que iniciativas que se propõem a ver as Cooperativas de Crédito como forma de produção e sociabilidade humanizadas podem sinalizar a possibilidade de se trilhar outros caminhos mais inovadores (Rossi, 2011; Rocha; Luzio-dos-Santos, 2023).

Nas palavras de Hartmann (2020), Presidente do Sistema OCERGS, “como as cooperativas podem se manter como um modelo de negócios competitivo, com sustentabilidade financeira? Não existe uma receita pronta, mas com certeza o fomento às práticas inovadoras e à consolidação de uma cultura de inovação dentro do ecossistema cooperativo contribui imensamente para isso”.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 DEFINIÇÃO DE COOPERATIVISMO

O cooperativismo é a teoria econômica que tem as pessoas como objetivo final e tem na cooperação a base sobre a qual se constroem diversas atividades econômicas. Fica muito evidente, desta forma, que as pessoas estão em primeiro lugar na economia, e não o capital. Seu foco são as pessoas e as comunidades locais às quais pertencem (WOCCU, 2015).

De acordo com Franke (1973), o cooperativismo representa um sistema de organização econômica que busca eliminar os desajustamentos sociais originários dos excessos da intermediação capitalista. As cooperativas são instituições financeiras sem fins lucrativos cujos donos são os associados e cujo objetivo maior é servir às demandas financeiras dos próprios associados (WOCCU, 2015). Pode-se, portanto, afirmar que, pela própria natureza, as cooperativas de crédito se identificam mais com os pilares da sustentabilidade do que as outras instituições financeiras (Cotón; Castro, 2011).

Para Jesus (2016) e Oliveira et al. (2024), as cooperativas de crédito são classificadas em Centrais e Singulares. As Cooperativas Centrais prestam serviços às agências individuais, sendo responsáveis pela fiscalização suas filiadas e pela confederação de cooperativas as quais prestam serviços às centrais e agências (Jesus, 2016). Por sua vez, as classificadas como Cooperativas Singulares prestam serviços de crédito e financeiros aos associados, e podem investir no mercado financeiro e receber repasses de outras instituições (Jesus, 2016).

Neste sentido, Schneider (2019) salienta que a forma de fazer gestão em cooperativas é bem diferente, pois, se os objetivos finais são distintos, a forma de gerir as cooperativas também o deve ser. Valores e ideais humanitários como igualdade, contribuir de forma efetiva com os gestores de negócios e dirigentes das Cooperativas de crédito, auto responsabilidade, democracia, equidade e solidariedade encorajam as pessoas a se desenvolver e incorporá-los à cidadania, tudo por meio de práticas administrativas. Estas práticas nas cooperativas destoam, sobremaneira, das demais organizações mercantis (Pinho, 2004; ACI, 2015; Moura, 2022).

A ACI – Aliança Cooperativa Internacional, apregoa que uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas

necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada (ACI, 2015). A formação da cooperativa, portanto, é composta basicamente pela união de pessoas que buscam objetivos semelhantes (Freitas; Freitas, 2014).

Para a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, o cooperativismo é a forma ideal de organização, pois é um movimento, uma filosofia de vida e um modelo socioeconômico capaz de unir o desenvolvimento econômico e o bem-estar social, gerando prosperidade conjunta e não individual (OCB, 2015). Os membros são chamados cooperados e devem ter responsabilidades para com a sociedade e, em princípio, para com os próprios associados (Oliveira; Chaves; Costa, 2021). Para Oliveira, Chaves e Costa (2021), a cooperativa é uma associação de pessoas que se reúnem, de forma voluntária, para atender suas necessidades econômicas e sociais por meio de um negócio gerido democraticamente.

Os sete princípios básicos que norteiam as atividades cooperativas constituem a base do movimento cooperativo são uma série de alinhamentos gerais pelos quais se regem as cooperativas. Estes princípios foram elaborados em 1844, pela Sociedade dos Proibos Pioneiros de Rochdale (Inglaterra) e alterados pela última vez em 1995. No entanto, os princípios cooperativistas são aperfeiçoados regularmente como forma de aprimorar a governança do cooperativismo em todo o mundo (ACI, 2020). São eles: adesão voluntária e livre, gestão democrática pelos associados, participação econômica dos associados, autonomia e independência, educação, formação e informação, a intercooperação e o compromisso com a comunidade (Cançado; Souza; Pereira, 2014; Ferreira, 2014; Lutz, 2021).

Estas organizações, conforme Bressan, Maia e Souto (2020), não possuem fins lucrativos, ou seja, o benefício ao cooperado é proporcionado principalmente pelas diferenças de taxas e demais serviços oferecidos e o resultado financeiro das cooperativas representa um papel diferenciado para estas organizações.

Importante ressaltar que os cooperados buscam atingir seus propósitos individuais, utilizando a cooperação e a ajuda mútua como elemento essencial. Assim sendo, o cooperativismo pode ser entendido como uma ferramenta primordial para a organização social, a geração de empregos e de renda (Bressan; Maia; Souto, 2020; Lutz, 2021).

As organizações cooperativas, divididas em diversos ramos de atuação, diferenciam-se pela atividade econômica que desenvolvem. Dentre os ramos do

cooperativismo encontram-se o agropecuário, o de consumo, o habitacional, o educacional, o mineral, entre outros. No entanto, o de crédito vem tendo maior destaque. De forma a viabilizar atividades econômico-produtivas tem como principal finalidade fomentar o desenvolvimento local por meio do acesso aos benefícios de seus serviços financeiros. Deste modo, possibilita àqueles que antes se viam às margens do sistema financeiro tradicional, a oportunidade de acesso ao crédito (Freitas; Freitas, 2014).

Logicamente, a dimensão econômica influencia diretamente o crescimento das organizações cooperativas. Por isso, tais organizações precisam demonstrar um alto grau de profissionalismo e de cooperação para se manterem consistentes no mercado. À medida que uma cooperativa cresce economicamente, cria condições para expandir sua atuação e seu portfólio de produtos e serviços (Freitas; Freitas, 2014). Vogt, Hickmann e Vogt (2022) reforçam que as cooperativas devem estabelecer um processo de melhoria contínua nos serviços oferecidos, sendo fundamental uma avaliação criteriosa no que diz respeito à qualidade destes serviços, visando garantir a lealdade de seus associados.

## 2.2 BENEFÍCIOS DO COOPERATIVISMO

O cooperativismo no Brasil é responsável por grande parte da democratização do sistema financeiro, permitindo que seus cooperados sejam proprietários e participem das decisões da instituição, assim como estimulam o investimento ao oferecer taxas de juros competitivas, tarifas mais baixas e a redução do custo do crédito. As cooperativas de crédito são essenciais para a inclusão financeira, o desenvolvimento regional e a promoção da economia solidária no Brasil, gerando alto impacto social (Fonseca; Gomes, 2024; Oliveira et al., 2024).

Nos últimos dez anos, o crescimento das cooperativas de crédito no Brasil foi acompanhado pelo crescimento do número de empréstimos por elas concedidos aos cooperados. O número de contratos de crédito está aumentando a um ritmo bastante relevante, ao contrário do que vem acontecendo com os bancos comerciais cuja tendência de crescimento tem sido decrescente. Estes bancos comerciais exigem mais garantias para a tomada de empréstimos (Bressan; Maia; Souto, 2020).

Para Bressan, Maia e Souto (2020), o principal foco das cooperativas de crédito é o seu papel social não estando, portanto, focadas tão somente na obtenção de

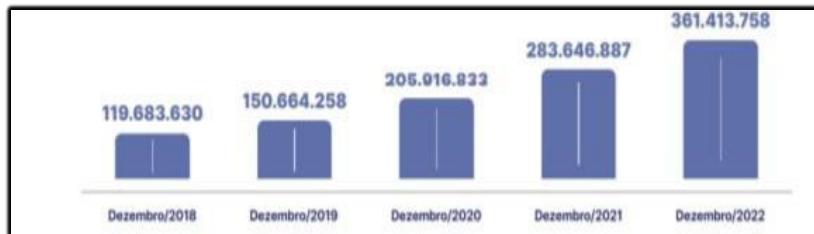
resultados. Segundo dados do FGCoop – Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop, 2020) das 5.570 cidades autônomas brasileiras existentes até dezembro de 2020, 683 são atendidas apenas por cooperativas de crédito ou Posto Avançado de Atendimento, o que corresponde a uma população de 3,68 milhões. Estes dados reforçam o papel das cooperativas de crédito na inclusão financeira e no atendimento a locais que seriam completamente ineficazes sem as atividades do cooperativismo (Bressan; Maia; Souto, 2020).

Nas dinâmicas institucionais de atuação, as cooperativas têm assumido um papel cada vez mais relevante quando se trata de desenvolvimento territorial. A proposta básica de reunir pessoas para cooperarem entre si, visando benefícios comuns a todos demonstra a importância sistêmica do cooperativismo. Soma-se a isso a colaboração das cooperativas para geração de empregos, inclusão social e econômica, melhor distribuição de renda e o desenvolvimento socioeconômico das comunidades. E isto por meio da inclusão financeira, oferecendo serviços acessíveis e adequados às comunidades em que estão inseridas, além de financiarem empreendimentos e projetos comunitários (Frantz, 2012; Sartor; Knuppel, 2016).

Do ponto de vista humano, as cooperativas de crédito desempenham um papel extremamente relevante ao promover o senso de responsabilidade, solidariedade, auxílio mútuo, justiça social e a concretização da própria cidadania, um importante impulsionador dos objetivos cooperativos e da própria democracia, dentro e fora do sistema cooperativo (Frantz, 2012).

As cooperativas de crédito, no Brasil, têm tido um destaque expressivo e são indispensáveis como parte do SFN – Sistema Financeiro Nacional, com importância e relevância crescentes (Oliveira et al., 2024). Um exemplo disto é o volume total de depósitos em 2022, que ultrapassou a marca de R\$ 352 bilhões, conforme apresentado na Figura 1. Número este que reflete a confiança e a preferência dos cooperados por estas instituições, totalmente voltadas em oferecer serviços financeiros com foco no atendimento às necessidades locais e no fortalecimento das comunidades onde estão inseridas. Este crescimento expressivo do volume de depósitos realça a capacidade das cooperativas de crédito de competir de forma eficaz no mercado financeiro, com significativa contribuição para a diversificação e a democratização do sistema financeiro no país (Oliveira et al., 2024).

Figura 1 – Volume de operações de crédito – cooperativas de crédito

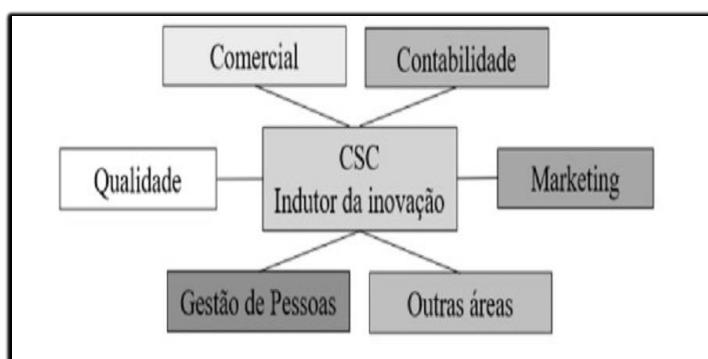


Fonte: OCB (2024).

O CSC – Centro de Serviços Compartilhados pode contribuir para a satisfação do cooperado, no que diz respeito à geração de soluções inovadoras, não somente na redução dos custos (Forgiarini; Garcia; Preuss, 2023). A redução de custos é relevante desde que não reduza a satisfação do cooperado, gerando, por exemplo, demora na solução dos seus problemas. Outro aspecto diz respeito às soluções e aos serviços que podem catalisar a necessidade de compras coletivas. Porém é recomendado muito cuidado para que os recursos não saiam da região, alertando-se para o fato de que o compromisso da cooperativa é com a comunidade (Forgiarini; Garcia; Preuss, 2023).

O CSC pode contribuir muito também em seu caráter interorganizacional, pois incentivará as cooperativas a se engajar em iniciativas de intercooperação, tornando-se, assim, um centro indutor da inovação nas cooperativas envolvidas, estimulando a redução de desperdícios, entre eles, colaboradores subutilizados ou em diminuição de retrabalhos na operação, articulando diversas áreas e/ou atividades, conforme apresentado ilustrativamente, na Figura 2.

Figura 2 – CSC como um centro indutor de inovação



Fonte: Forgiarini, Garcia e Preuss (2023, p. 54).

A diversidade pode ser o elemento ativador da criatividade, resultado do contato entre diferentes culturas, modelos de gestão e formas de ver o mundo (idiossincrasias), pautada pela cultura da cooperação, considerada como primeiro passo para a inovação (Forgiarini; Garcia; Preuss, 2023).

Em relação ao princípio da intercooperação, Lutz (2021) e Oliveira et al. (2024) afirmam que este é o princípio que distingue as cooperativas das empresas comerciais tradicionais, sendo a cooperação solidária a chave para o sucesso da promoção e proteção das cooperativas. O compromisso com a cooperação entre cooperativas, segundo os autores, é a verdadeira marca desta organização.

O CSC, de acordo com Forgiarini, Garcia e Preuss (2023), pode ser implementado de três formas em uma cooperativa: (i) dentro de uma cooperativa que tem apenas uma sede; (ii) entre as unidades distantes territorialmente de uma mesma cooperativa e, finalmente; (iii) entre diferentes cooperativas, reforçando o paradigma do cooperativismo, e mesmo a intercooperação.

O cooperativismo, como já comentado, é baseado em valores e princípios. Seu alicerce é constituído pela igualdade, justiça social, liberdade e democracia. Eles também concebem o que é desejável e influenciam o comportamento coletivo. Os princípios, por sua vez, interpretam valores e os traduzem em ações (Oliveira; Chaves; Costa, 2021). Neste horizonte, a função do cooperativismo é agregar forças aos cooperados com intuito de proporcionar o acesso às soluções financeiras. Isso favorece as atividades e promove vários benefícios, além de gerar renda e auxiliar na manutenção da saúde financeira (Oliveira; Chaves; Costa, 2021).

Para Jesus et al. (2023), a utilização de controles internos é necessária para o acompanhamento, a identificação, a proposição de ações preventivas e, inclusive, ações corretivas, visando a padronização das estruturas internas. Ainda segundo os autores, estas ações têm como objetivo garantir a integridade das cooperativas, ou seja, uma ferramenta fundamental na governança corporativa, na medida em que procura corrigir e fiscalizar as informações, verificando e apontando possíveis irregularidades para a adoção dos devidos ajustes (Ferreira, 2014).

Em alguns casos, o gerenciamento inadequado dos riscos pode levar à liquidação de cooperativas de crédito singulares ou, até mesmo, de toda a rede de cooperativas. Ainda para os autores, a administração dos riscos em tais instituições na maioria das vezes está relacionada ao estágio de desenvolvimento das cooperativas. Conforme se desenvolvem, o profissionalismo e os altos padrões de

gerenciamento de riscos costumam se aprimorar junto com a expansão de serviços e atividades. Este fato, normalmente, acarreta um aumento na regulamentação das atividades das cooperativas de crédito (Kaupelytè; McCarthy, 2006; Santos et al., 2020).

Convém destacar, ainda, que o crescimento deverá provocar uma mudança na estrutura da organização; uma estrutura projetada para um determinado porte de cooperativa, necessariamente deverá ser mais bem adequada para acompanhar o seu desenvolvimento econômico. Isto, em geral, implicará em maiores níveis de sistematização, uniformização de processos e na definição de parâmetros, ao que tudo indica mais objetivos, aplicados na avaliação de riscos (Freitas; Freitas, 2014).

É possível destacar, também, como benefícios do cooperativismo, a reinserção social e econômica das camadas mais prejudicadas da população local pelos efeitos de um modelo individualista e excludente, e a potencialidade que apresenta de viabilizar soluções coletivas, fundamentadas em princípios democráticos e de justiça social.

Segundo o Presidente do Sistema OCB, Sr. Márcio Lopes de Freitas:

As cooperativas de crédito oferecem diferenciais expressivos e que precisam ser amplamente divulgados. Elas contribuem para o crescimento da renda e da atividade econômica, promovem pequenos negócios, criam empregos e melhoram as condições de vida de seus cooperados e das comunidades à sua volta, gerando um ciclo positivo que se espalha para outras variáveis, como arrecadação tributária e exportações. É um ciclo virtuoso de prosperidade (Sistema OCB, 2024).

## 2.3 RELACIONAMENTO ENTRE PARCEIROS DE TROCA

Para que se possa avaliar o relacionamento entre parceiros de troca é necessário que se estabeleça uma nova abordagem na diáde comprador-vendedor. Torna-se fundamental uma atenção especial à percepção, ao posicionamento, aos novos comportamentos e às expectativas do cliente em relação às mudanças que estão sempre ocorrendo no cenário bancário mundial (Garepasha et al., 2020). Atitude esta vital para a sustentabilidade de uma instituição financeira de qualquer porte ou relevância (Bergamo, 2017). Para Rocha e Luce (2006), o relacionamento entre compradores e vendedores está na essência da prática de marketing.

Para Morgan e Hunt (1994) e Machado e Bonfadim (2010), os clientes que percebem benefícios superiores entre seus parceiros, em medidas tais como qualidade dos produtos e serviços e satisfação, estarão mais propensos em estar mais

comprometidos com o relacionamento existente com certa organização. Entretanto, um cliente cooperado, que esteja insatisfeito com os resultados negativos de uma determinada cooperativa, pode tomar a decisão de encerrar o relacionamento. É perfeitamente factível imaginar, no entanto, que um “consumidor/cliente-proprietário/associado” de uma cooperativa que vem obtendo sucesso, tanto no seu desempenho econômico quanto no de mercado, pode estabelecer um nível mais profundo de relacionamento sob uma perspectiva de longo prazo (Morgan; Hunt, 1994; Machado; Bonfadin, 2010).

A prática do marketing de relacionamento deve enfatizar as trocas entre os parceiros de negócio a partir de uma perspectiva de longo prazo através do estreitamento das relações entre a organização e o cliente no que diz respeito à atração, à manutenção e ao relacionamento entre as partes envolvidas (Healy et al., 2001; Garepasha et al., 2020; Campos, 2024). A gestão do relacionamento com o cliente, segundo Kotler, Keller e Chernev (2022), pode ser definida como o gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente, assim como de suas formas de contato com a organização, buscando maximizar sua retenção e, se possível, lealdade (ou fidelidade), ao longo do tempo. Este gerenciamento deverá permitir às empresas oferecer melhores serviços voltados às necessidades, aos desejos, às expectativas ou às demandas dos clientes.

Pesquisas realizadas com foco na prática do marketing de relacionamento propuseram múltiplas construções e estruturas relacionais, visando melhor compreender a natureza do relacionamento comprador-vendedor (Mullins et al., 2014; Samaha; Beck; Palmatier, 2014; Ferreira; Sganzerlla, 2000). Atualmente, de acordo com César (2023), oferecer serviços digitais e dar atendimento rápido e assertivo não é mais um diferencial, tornou-se uma obrigação para aqueles que desejam a longevidade de seus negócios. Assim como a preocupação social e ambiental com o processo que leva os produtos e serviços até o cliente ou consumidor final, é algo que está ganhando cada vez mais espaço. Os autores sugerem, por exemplo, substituir a oferta de descontos, visando um aumento das receitas, por ações que criem vínculos mais fortalecidos com o cliente, estimulando a posterior fidelização e o aumento do lucro (Mullins et al., 2014; Samaha; Beck; Palmatier, 2014; Ferreira; Sganzerlla, 2000).

Importante destacar que os relacionamentos são de natureza dinâmica. Pesquisas teóricas realizadas identificaram que as relações comprador-vendedor

evoluem em estágios diferentes e apresentam distintos níveis de construção relacional, além de um desempenho variado (Dwyer; Schurr; Oh, 1987; Jap; Ganesan, 2000; Celuch; Banham; Kasouf, 2006). Por isso, a adaptação das estratégias de marketing de relacionamento ao estado de relacionamento específico do cliente é de suma importância (Campos, 2024). Para tanto, é necessário que se estabeleça uma abordagem mais holística quando da avaliação do relacionamento.

No entanto, cabe destacar que isto contrasta com grande parte da literatura existente que se concentrou simplesmente em aumentar o nível da estratégia indiscriminadamente em todos os clientes, com a aparente suposição de que a eficácia relativa das estratégias é a mesma em todos os casos ou relacionamentos (Palmatier; Dant; Grewal, 2007), o que pode ser ineficaz na gestão de relacionamentos na lógica de uma carteira de clientes, com expectativas e comportamentos diferentes entre si.

Pesquisas mais recentes usando modelos ocultos de Markov sugeriram, ao invés disso, a importância de reconhecer os estados de relacionamento do cliente como um meio de compreender seu comportamento individual, de modo que certas ações de marketing possam ser mais eficazes em alguns estados do que em outros (Netzer; Latim; Srinivasan, 2008; Madruga, 2012; Luo; Kumar 2013). É essencial que o cliente se sinta pertencente à organização, mas que não se estabeleça um sentimento de dependência em relação à mesma (Zhang et al., 2016).

Confiança, compromisso (ou comprometimento), (inter)dependência e normas relacionais são quatro variáveis de estado dos relacionamentos das mais estudadas. Elas fornecem informações não redundantes, ou seja, informações exclusivas e capturam diferentes facetas de um relacionamento em curso (Palmatier; Dant; Grewal, 2007). A confiança e a (inter)dependência tendem a mudar mais rapidamente, enquanto o compromisso e as normas relacionais, ao contrário, mudam mais lentamente (Jap; Ganesan, 2000). Uma coisa é certa, os clientes estão em busca de relações baseadas em confiança, atendimento personalizado e mais, querem ser reconhecidos como indivíduos únicos (Jap; Ganesan, 2000; Garepasha et al., 2020).

Para Chirica (2013), é fundamental, então, que as organizações capacitem seu quadro de colaboradores para estarem aptos a oferecer um atendimento personalizado e único, mesmo nos canais de relacionamento virtuais onde tem havido um aumento expressivo (Zeithml; Bitner; Gremler, 2018; Garepasha et al., 2020). O constante avanço tecnológico, que traz grandes desafios pelas transformações que

vêm impulsionando as pessoas e a sociedade, em geral, traz também muitos recursos e soluções que, se empregados de forma correta, podem ser bons aliados para as cooperativas atingirem seus objetivos (Bertolla et al., 2023).

Inúmeros clientes aderem às organizações, mas, por vezes, não utilizam todo o portfólio de produtos e serviços oferecidos por estas organizações. Esta baixa utilização pode estar relacionada à falta de interações entre funcionários e clientes, funcionários estes que podem ter pouco conhecimento e experiência e, inclusive, pouca observação das normas relacionais, realizando ou se voltando somente às transações discretas e não às trocas relacionais (Anderson; Narus, 1991; Jap; Anderson, 2007).

Sob o foco financeiro, estas transações discretas podem gerar resultado moderado devido à frequência destas transações. Pode ocorrer também que alguns clientes permaneçam neste estágio transacional, muito influenciados pela falta de orientação para o relacionamento, ou até, porque o portfólio de produtos e serviços da organização não oferece todas as soluções que o cliente precisa, obrigando-o a procurar outro fornecedor ou provedor de serviços, o que, certamente, deverá dificultar o incremento do relacionamento e reduzir as possibilidades de vendas relacionais (Palmatier; Dant; Grewal, 2007).

Os parceiros de negócio tomam consciência uns dos outros, muitas vezes, com vínculo relacional mínimo, semelhante ao que Anderson e Narus (1991) chamam de “trocas transacionais”, um estágio intermediário entre as transações discretas e as trocas relacionais. Em outros casos, este estágio pode produzir um desempenho financeiro moderado, uma vez que as partes se envolvem em transações repetidas vezes, mas, provavelmente, com pouca frequência e baixo engajamento do cliente.

Com o tempo, alguns clientes podem ficar totalmente satisfeitos em permanecer neste modo mais transacional, sem querer aprofundar ainda mais o relacionamento com a organização. Isto pode acontecer porque não são orientados para o relacionamento, ou porque o negócio em questão constitui apenas uma pequena parcela de todo o portfólio de negócios do cliente. Entretanto, outros clientes buscam oportunidades para melhorar seus relacionamentos com o objetivo de melhorar o seu desempenho (Palmatier; Dant; Grewal, 2007).

Sob o ponto de vista estratégico, a prática do marketing de relacionamento deve ser colocada em primeiro plano, no sentido de prezar por um envolvimento verdadeiro, e não manipulador, com viés unicamente de gerar a venda, não como um

fim em si mesma, mas como consequência do relacionamento entre as partes envolvidas (McKenna, 1993; Campos, 2024).

Envolvimento genuíno, que busca atrair, manter e realçar o relacionamento no longo prazo gerando recompras e melhores resultados para a organização (Morgan; Hunt, 1994; Kotler; Keller; Chernev, 2022). De acordo com Palmatier; Dant; Grewal (2007), o compromisso do cliente com uma determinada organização se torna um fator fundamental para o sucesso de um relacionamento em uma perspectiva de longo prazo. Em resumo, compromisso e confiança conduzem diretamente a comportamentos cooperativos, os quais são fundamentais para o sucesso de relacionamentos em uma perspectiva de longo (Morgan; Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006; Garepasha et al., 2020).

No marketing de relacionamento, o conceito de *share of heart* busca criar vínculos emocionais profundos com os clientes, indo além da oferta de valor econômico ou funcional. Esta abordagem transforma a relação comercial em uma amizade genuína, superando a simples medição de resultados numéricos (quantitativos) e financeiros, vindo a transcender as variáveis confiança e compromisso. Ao invés de uma relação contratual explícita, estabelece-se uma amizade implícita baseada em paixão, propósito e respeito mútuo. Isto requer um *feedback* emocional (afetivo), substituindo métodos impessoais de medir a satisfação e o valor patrimonial vitalício do cliente; uma compreensão mais holística, considerando seus sentimentos, pensamentos e motivações. Além disso, um relacionamento orientado por propósito engaja os clientes de maneira mais profunda, permitindo que alcancem autorrealização por meio da compra e do consumo, exigindo um compromisso mútuo de recursos e aceitação da interdependência, onde ambas as partes reconhecem sua mútua importância (Sheth, 2017; Campos, 2024).

Neste contexto, Machado e Bonfadini (2010) consideram que a cooperativa de crédito pode customizar mais os produtos e serviços, tendo em vista conhecer “mais de perto” seus associados, podendo, por isso, manter e ampliar o relacionamento como instituição financeira. Tais autores consideram também que o tempo de relacionamento não altera a intensidade e a importância deste relacionamento para o associado e, mais do que isto, que as cooperativas devem estar preparadas para pôr em prática um relacionamento em alto nível, a partir do ingresso do associado no sistema de cooperativa de crédito.

Vale salientar que o estado de relacionamento depende das perspectivas de ambos os parceiros de negócio. A confiança mútua, portanto, é mais focada no parceiro, enquanto o compromisso é autocentrado (Garbarino; Johnson, 1999). Além disso, a dimensão temporal deve estar orientada para o longo prazo (Lewis; Litter, 2001). Neste aspecto, a frequência com que se estabelecem as relações ou interações com os clientes é essencial, pois, desta maneira, será possível identificar as necessidades ou as demandas dos clientes, aprimorando as entregas, retendo os clientes e melhorando os resultados entregues aos mesmos (Campos, 2024).

A cooperação, portanto, é influenciada diretamente pela confiança e pelo compromisso mútuos, pois as parcerias que ocorrem entre a organização e seu público-alvo, baseadas na confiança e no compromisso entre as partes envolvidas, geram esforços, de ambas as partes, para que o relacionamento perdure (Dwyer; Schurr; Oh, 1987; Morgan Hunt, 1994; Garepasha et al., 2020).

Na percepção de Garepasha et al. (2020), ao levar em consideração a teoria do marketing de relacionamento como algo dinâmico, os relacionamentos têm um ciclo de vida similar aos produtos. Com o passar do tempo o relacionamento entre a empresa e os clientes se modifica, alcançando um novo nível. Em cada nível, portanto, diferentes construtos relacionais vão sendo necessários a fim de manter esta associação (relação), segundo Zhang et al., (2016), confirmando que os relacionamentos são, de fato, dinâmicos. Por isso, é fundamental que as empresas façam esforços diferentes em cada estágio do ciclo de vida do relacionamento com os clientes, visando manter o relacionamento e conquistar cada vez mais valor dos clientes na forma de retenção e, se possível, de lealdade (Garepasha et al., 2020).

Sadiq (2012) afirma que a prática do marketing de relacionamento traz para as organizações um impacto altamente positivo no que tange à retenção e à fidelidade dos clientes, e considera um aspecto essencial para a perenidade dos negócios e para manutenção dos clientes ao longo do tempo. Logicamente que a satisfação dos clientes possui influência positiva no que diz respeito à retenção ou mesmo à sua fidelidade (Tariq; Massaoui, 2009; Holanda et al., 2024).

As organizações, por vezes, de forma estratégica podem não gerenciar todos os relacionamentos, no entanto, a escolha deverá ter como orientação a priorização dos relacionamentos que mais geram resultados, em médio e longo prazos (Frow; Payne, 2009). Quanto mais fortes forem os relacionamentos menores serão as probabilidades de haver rompimentos. O êxito no relacionamento com os clientes

externos deve servir de modelo à relação com os clientes internos, ou seja, a relação com funcionários, parceiros e fornecedores também precisa estar bem desenvolvida e, preferencialmente, ser exitosa (Farida, 2009). Existem também muitos clientes que preferem estabelecer relacionamentos duradouros com uma só empresa, ao invés de procurar outras para realizar suas transações. Com esta atitude talvez possam encontrar o valor que desejam (Tjiptono, 2006).

Para Muzahid e Parvez (2009) e Eyuboglu e Buja (2007), é imprescindível que as empresas se esforcem para reter clientes por muito mais tempo, e para que eles comprem seus produtos e/ou serviços, visto que o custo de prospecção e de aquisição de novos clientes é muito superior ao de ativação e manutenção dos clientes ativos, como já foi dito.

É de suma relevância salientar que, no caso do segmento financeiro, a maior parte das entregas de serviços é realizada de forma intangível, fato este que torna fundamental que as ações de marketing estejam fortemente focadas na qualidade e na satisfação dos clientes (Bloemer; De Ruyter; Peeters, 1998; Worcester, 1997; Tontini; Silveira; Pozza, 2021).

Contudo, em um contexto de negócios no qual os clientes também são proprietários, como é o caso das cooperativas de crédito, o estabelecimento de uma relação comercial mais profunda, está sujeita à intervenção de outros elementos. A transformação do cliente/consumidor em cliente/consumidor-proprietário/associado pode aumentar o seu nível específico de investimento no relacionamento, além da sua tolerância a comportamentos inadequados entre eles, transacionais, oportunistas ou imediatistas do parceiro. A continuidade no relacionamento, o incremento no número de operações de aplicação, ou de financiamento, e a tolerância a comportamentos inadequados em um contexto de cooperativas, podem também ser influenciados pelo desempenho da cooperativa. Neste caso, o cliente tem um envolvimento diferente com o prestador de serviços, pois este participa efetivamente das decisões e dos resultados da cooperativa (Liberali Neto; Neujahr, 2003).

A qualidade dos relacionamentos é amparada por três elementos centrais: retenção ou lealdade, comunicação entre as partes e compromisso. Neste caso, a retenção, ou a lealdade do cliente ao realizar a compra de produtos e serviços de forma recorrente e sistemática, reforça o relacionamento entre as partes e potencializa os resultados que cada parte envolvida busca (Kotler; Keller; Chernev, 2022; Negócios Coop, 2023).

## 2.4 A PRÁTICA RELACIONAL E PRINCIPAIS ELEMENTOS INTRÍNSECOS

O paradigma de gestão do *mix* de marketing tem dominado a pesquisa e a prática de marketing desde que foi introduzido há quase 40 anos. Atualmente, este paradigma começa a perder a sua predominância e novas abordagens começam a surgir para que as empresas possam se ajustar ao ambiente de negócios e, principalmente, às expectativas dos clientes e o reconhecimento da importância da retenção dos mesmos (Kotler; Keller; Chernev, 2022).

Inicialmente, a abordagem do marketing era transacional, onde o principal foco era a realização da venda individual, elencando principalmente as características dos produtos e serviços e tendo uma orientação temporal, voltada ao curto prazo. Os contatos com os clientes eram realizados com pouca ou menor frequência e com pouco compromisso, além de pouca preocupação com suas reais necessidades (Payne et al., 1998; Christopher; Payne; Ballantine, 2002).

O marketing transacional buscava atrair novos clientes através de estratégias de comunicação e de vendas de massa, tendo se popularizado de tal maneira que seus preceitos foram amplamente utilizados (Berry; Parasuraman, 1991).

O interesse em transformar grandes quantidades de clientes “anônimos” potenciais e existentes em relações interativas com clientes bem definidos, no entanto, torna-se cada vez mais importante. Com o passar do tempo, tornou-se de fundamental importância para as empresas se adaptarem às novas exigências do mercado e aos anseios dos clientes, o que levou ao surgimento do marketing relacional. Esta mudança de paradigma teve, como foco principal, atrair, manter e aumentar (intensificar) as relações com os clientes no longo prazo (Berry; Parasuraman, 1991). O estabelecimento de relacionamentos mais frequentes e estreitos, e com mais qualidade, com o objetivo de satisfazer, reter ou fidelizar os clientes no longo prazo se consolidaram em diversos contextos (Bhattacharya; Sen, 2003). Segundo Grönroos (1994), elementos tais como interação e personalização são essenciais para a satisfação, a retenção e a fidelização dos clientes.

Na medida em que os mercados foram se tornando mais saturados e competitivos, as críticas ao marketing transacional se intensificaram. Não havia, até então, enfoque na retenção dos clientes e na construção de relacionamentos duradouros, considerando os clientes como parceiros de negócio (Heinonen, 2014).

O marketing relacional, por sua vez, tem por objetivo central reter os clientes, através de um nível de serviço de excelência, primando por relações frequentes e personalizadas para cada tipo de cliente, suprindo plenamente as suas expectativas. Busca valorizar uma relação de confiança galgada pela retenção ou pela lealdade, que coloca o cliente como elemento central, bem diferente das vendas transacionais, em que o foco está nas vendas esporádicas e com foco mais voltado ao curto prazo e à prospecção de novos clientes e não na sua retenção, gerando custos bem mais expressivos para as organizações (Grönroos, 1996; Reynolds; Beatty, 1999; Holanda et al., 2024).

São inúmeras as diferenças entre o marketing transacional e o marketing relacional, as quais são apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Principais diferenças: marketing transacional e marketing relacional

Marketing Transacional	Marketing Relacional
Ênfase nas vendas individuais	Ênfase na retenção e lealdade dos clientes
Ênfase nas características dos produtos (e menos nos serviços)	Ênfase no valor dos clientes
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Pouca ênfase no serviço ao cliente	Grande ênfase no serviço ao cliente
Contato descontínuo com os clientes	Contato contínuo (sistemático) com os clientes
Baixo nível de compromisso com os clientes	Alto nível de compromisso com os clientes
A qualidade é uma preocupação do pessoal da Área de Produção (ou Operações)	A qualidade é uma preocupação de todos

Fonte: Adaptado de Christopher, Payne e Ballantyne (2002).

Para que possam ocorrer relacionamentos genuínos e vantajosos para as partes envolvidas, é necessário que as organizações se coloquem no lugar do cliente e que procurem compreender o relacionamento sob esta ótica. De outra perspectiva, muitas organizações criam problemas sérios a administrar visto não conseguirem entregar a seus clientes benefícios sustentáveis e mensuráveis. É essencial que a organização, por meio de ações concretas, consiga demonstrar a seus clientes que as relações estabelecidas são valorizadas. Desta forma, a organização reduzirá reclamações relativas às confusões que porventura ocorram, estresse, frustrações, manipulação, entre outros sentimentos que, se não forem trabalhados, podem provocar reações desgastantes e muitas vezes irreversíveis (Fournier; Dobscha; Mick, 1998).

De acordo com Fournier, Dobscha e Mick (1998), Kotler, Keller e Chernev (2022) e Holanda et al., (2024), há necessidade de troca recíproca para que se estabeleça o verdadeiro relacionamento. Muitas vezes, segundo os autores, é comum que os clientes menos lucrativos e rentáveis se sintam desprestigiados em relação aos clientes mais lucrativos e rentáveis, quando se desenvolve uma preocupação excessiva das empresas somente com os que trazem maiores retorno ou ganhos econômico-financeiros. É fundamental que comprador e vendedor percebam que estão se beneficiando do relacionamento, do contrário a relação entre ambos pode não ser duradoura (La Placa, 1997). Existe uma prática por meio da qual as cooperativas tratam todos os cooperados (associados) de forma igualitária, visto que, independentemente do volume transacionado, o direito ao voto é igual (Schneider, 2006).

Segundo Czepiel (1990), o relacionamento costuma ocorrer de fato quando as trocas não são realizadas isoladamente, mas sim quando possuem relação com negócios que tenham sido realizados no passado e que tenham probabilidade de ocorrer no futuro, criando um ciclo virtuoso de bons resultados e ganhos mútuos para os parceiros de troca.

Neste contexto, Barnes (1997; 2002) entende que o marketing passa por um grande desafio, que é o de mensurar o que leva ao estabelecimento de relações positivas, de que forma o consumidor se integra nesta relação e porque torna este relacionamento duradouro. O autor supõe que, muito provavelmente, o cliente consegue perceber vantagens evidentes nesta relação. É essencial, obviamente, que haja uma atenção dos funcionários da linha de frente uma vez que são eles os responsáveis por criar e manter os relacionamentos com os clientes. É bem provável que o elo criado entre o cliente e o pessoal da linha de frente da empresa seja responsável por criar vínculos com o cliente e o mesmo permaneça se relacionando com a organização por muito tempo (Berry; Parasuraman, 1995; Ferreira; Sganzerlla, 2000).

Cabe aqui reforçar um aspecto relevante, de acordo com Grönroos (1994), no que diz respeito ao relacionamento entre o cliente e a organização. Segundo o autor, o marketing interno, visto como um processo, deve ser integrado à função total do marketing. O marketing externo, tanto na sua parte tradicional quanto o próprio desempenho do marketing interativo, começa dentro da própria organização. Evidentemente, torna-se necessário uma preocupação com o processo de marketing

interno, completo e contínuo, para tornar o marketing de relacionamento realmente bem-sucedido. O autor ainda complementa, dizendo que, se o marketing interno for negligenciado, o marketing externo tenderá a fracassar.

Por exemplo, o Conselho de Administração, sua estrutura e gestão são essenciais na questão da governança cooperativa, por se caracterizarem como mecanismos internos que ajudam a melhorar o alinhamento de interesses entre as partes envolvidas e minimizar os conflitos organizacionais, principalmente entre o Conselho de Administração e os cooperados (Denis; McConnel, 2003; Silva; Souza; Leite, 2010; Ferreira, 2014). No entanto, o efeito psicológico do estabelecimento de uma Área, ou Departamento de Marketing totalmente separado do restante da organização é, no longo prazo, muitas vezes devastador para o desenvolvimento de uma empresa orientada para o cliente ou para o mercado. Normalmente, os clientes se tornam apenas números para os gestores de marketing (Grönroos, 1994; 2023).

É sabido que o vendedor precisa possuir *expertise* sobre o produto e serviço a ser comercializado, assim como a habilidade para conduzir o relacionamento junto aos clientes. Estas são competências essenciais para que haja trocas recorrentes e impacto positivo no relacionamento de longo prazo (Crosby, 1990). Além disso, o vendedor deve ser amigável, amável e agradável, aspectos que costumam repercutir positivamente e até encantar o comprador (Doney; Cannon, 1997). Aliás, Crosby, Evans e Cowles (1990) reforçam que é essencial que haja uma boa frequência nas interações para que os relacionamentos se mantenham e se solidifiquem ao longo do tempo. O vendedor deve agir com dignidade, honestidade, sinceridade, competência, orientação para o cliente, ter simpatia e desenvolver amizade para gerar confiança nos clientes (Gundlach; Murphy, 1993).

Um dos aspectos relevantes a considerar nas relações estabelecidas entre os seus profissionais de vendas e os clientes é quando este relacionamento é mais forte do que o relacionamento dos clientes para com a organização, visto que, em algum momento, estes profissionais podem trocar de organização e levar consigo boa parte dos clientes que vinha atendendo. Neste sentido, elementos emocionais ou afetivos não podem ser os únicos fatores que contribuem para a realização das vendas (Price; Arnould, 1999, D'Angelo, 2004).

O que o marketing atual vem propiciando, na verdade, são novas perspectivas, mais orientadas para o mercado e menos focadas meramente nas vendas, e por meio das quais o cliente seja, de fato, o ponto focal, tal como sugerido pelo próprio conceito

de marketing, que é o de entender e atender plenamente as necessidades do cliente (Kotler; Keller; Chernev, 2022).

No contexto atual, o surgimento da IA – Inteligência Artificial passou a ser uma ferramenta poderosa no sentido de aprimorar a eficiência operacional e a personalização de serviços. A incorporação da IA nas operações das cooperativas permite, não só analisar grandes conjuntos de dados, como identificar padrões e oferecer soluções mais personalizadas aos seus membros. Desde a automação de processos até a análise preditiva, a IA vem desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento das cooperativas a partir de então (Sistema OCERGS, 2024).

O ISAE – Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul publicou recentemente, em uma parceria com o Sistema OCB, o Diagnóstico de Gestão da Inovação Cooperativa, uma ferramenta digital revolucionária destinada a todas as cooperativas gaúchas, independentemente do ramo de atuação. Desde que estejam regulares e registradas no Sistema, as cooperativas podem acessar essa solução inovadora que faz parte do portfólio de soluções do InovaCoop RS. Trata-se de um projeto piloto que traz um mapeamento do estágio em que se encontram as cooperativas em relação a gestão da inovação e as ações necessárias para o seu desenvolvimento. Esta metodologia poderá ser aplicada no Brasil inteiro, como o principal instrumento para a avaliação da maturidade de Sistemas de Gestão da Inovação, exclusivo para as Cooperativas, com base na ISO 56001 (Carvalho et al., 2022; Sistema Ocergs, 2025).

Alguns dos principais elementos (ou construtos) intrínsecos à prática do marketing de relacionamento são apresentados na sequência:

#### **2.4.1 Confiança**

A confiança é um pilar fundamental na prática relacional e na construção de relacionamentos de longo prazo (Morgan; Hunt, 1994). Segundo Ganesan (1994), a confiança envolve dois componentes principais: a credibilidade e a benevolência. A credibilidade é baseada na crença do comprador de que o vendedor possui competência para executar o trabalho, ou prestar o serviço, de forma eficaz e confiável, entregando assim ao cliente o que foi pactuado. A benevolência, por sua vez, está alicerçada na crença de que o vendedor possui intenções e objetivos

vantajosos para o comprador, podendo ocorrer, inclusive, em situações novas em que a confiança ainda não foi plenamente estabelecida entre os dois agentes.

Outro fator relevante é o de que a confiança se constrói através da proximidade entre o fornecedor (ou provedor de serviços) e o cliente, fazendo com que o relacionamento se torne mais duradouro. Fundamental, também, é que, para se estabelecer confiança entre parceiros de negócio, é preciso convicção, intenção e comportamentos favoráveis ao fortalecimento da confiança mútua (Moorman; Despandé; Zaltman, 1993). A confiança é o fundamento indispensável da reciprocidade humana e da interação social, ainda mais no contexto de negócios (Ferrarezi, 2018).

No entanto, as noções de confiança estão mudando, e o conceito passou a ter um sentido totalmente diferente para os *Millenials*, que possuem uma maior confiança na tecnologia, tendo em vista que ela foi integrada em suas vidas desde o princípio. Convém destacar que, apesar de todos os avanços tecnológicos, a existência dos bancos continua a depender de um conceito milenar denominado “confiança”. Não por acaso a palavra “crédito”, um elemento essencial do sistema financeiro, tem sua origem no latim *credere*, acreditar (Ferrarezi, 2018).

#### 2.4.2 Compromisso

O comprometimento pode ser entendido como sendo as trocas que ocorrem entre os parceiros de negócio. Isto acontece quando nestas trocas se estabelecem elos de confiança, ou seja, ambos acreditam que manter uma relação de longo prazo será benéfico, assim como, e principalmente, exista o compromisso de ambas as partes no esforço que deverá ser dedicado para mantê-lo ativo. Morgan e Hunt (1994) e Holanda et al., (2024) entendem que, quando há compromisso entre as partes envolvidas, há intenção e desejo de manter o relacionamento ativo pelo maior tempo possível, gerando, consequentemente, ganhos (ou resultados) para ambas as partes envolvidas.

Torna-se essencial, então, que ocorram ações que tenham como objetivo evitar o desgaste dos relacionamentos, os conflitos, para que as partes possam enxergar comprometimento nas relações. Convém destacar que “o conflito é o ato de desacordo entre duas pessoas ou mais. É quando as pessoas se desentendem por divergências de valores, crenças, necessidades, opiniões, desejos, ideias, entre outros”. Um conflito de ideias, por exemplo, não necessariamente carrega uma conotação

negativa, e pode resultar em consequências positivas para a cooperativa, se bem gerenciado (Carvalho et al., 2022). Outro fator que exerce um papel importante para o fortalecimento do comprometimento é a cooperação, auxiliando assim no atendimento às necessidades dos clientes (Peppers; Rogers, 1994).

#### **2.4.3 Satisfação de Clientes**

A necessidade de conquistar e fundamentalmente manter clientes está transformando o relacionamento no principal bem das organizações contemporâneas. O objetivo central das organizações está focado na satisfação dos clientes, aumentando a lealdade e, por consequência, maior consumo dos produtos e serviços e maior retorno financeiro. Deve ser uma preocupação constante identificar a satisfação dos seus clientes, fazer com que eles se sintam valorizados e, com certeza, não desejem procurar a concorrência. Para tanto, torna-se relevante que a empresa realize estudos e pesquisas, visando identificar qual a situação em relação à percepção do cliente, relacionado à satisfação com a empresa fornecedora, no caso a cooperativa (Oliver, 2010). Percebe-se aqui uma mudança de paradigma bem marcante: o marketing deixa de ser só um sinônimo de criatividade. Além disso, uma boa propaganda, por si só, não mais resolve o “problema” de satisfação dos clientes (Holanda et al., 2024).

A retenção e a fidelização (lealdade) fazem parte do marketing de relacionamento. As estratégias e ações no sentido de saber mais sobre o cliente, suas expectativas e necessidades, são o caminho para a conquista da tão sonhada retenção ou fidelidade do cliente; na verdade, o resultado de um esforço dedicado na direção de um relacionamento duradouro e vantajoso para as partes, uma via de mão dupla que, consequentemente, deverá incidir no índice de retenção ou de lealdade (Losekann, 2014).

Neste sentido, Torres e Fonseca (2012) afirmam ser a satisfação consequência de expectativas atendidas. O esforço praticado pela empresa na produção do produto ou prestação de serviços é menos relevante se ele não atender às expectativas do cliente e a avaliação final, portanto, será de insatisfação e desapontamento. O cliente, portanto, só estará satisfeito se tiver suas expectativas atendidas. Cabe aqui reforçar que uma organização só conseguirá satisfazer e fidelizar o cliente, se ofertar produtos e serviços que atendam suas reais demandas e necessidades, de preferência,

superando suas expectativas. O relacionamento com o cliente deixa de ser um elemento periférico, para se tornar uma estratégia, na qual o cliente é chamado para participar das decisões estratégicas (Ferreira; Sganzerlla, 2000; Manfioleti, 2010; Holanda et al., 2024).

Pode ser entendido como um dos grandes resultados do marketing, unindo processos que terão como resultado maior utilização dos produtos e serviços, levando a processos de pós-compra e, ainda, fortalecendo a lealdade à marca. Também é percebido como sendo o grau em que um produto ou serviço atende, ou supera as expectativas dos clientes. Caso o desempenho seja menor ao esperado, o processo terá efeito contrário; ao gerar insatisfação, em última instância, poderá fazer com que o cliente mude de produto e, inclusive, de fornecedor (Churchill; Suprenan, 1982; Oliver, 2010). Kotler, Keller e Chernev (2022) enfatizam que, é necessário que as organizações procurem satisfazer plenamente e, quando possível, encantar seus clientes, afinal o atendimento é o teste final, o momento da verdade no qual o comprador avalia o vendedor de um modo geral. Para Oliveira (2010), somente oferecer um serviço ou produto, não é suficiente para um bom atendimento. As organizações necessitam propiciar um atendimento que vise superar as expectativas do cliente, cativando-os de modo a retê-los e, se possível, fidelizá-los.

Para enriquecer este assunto, convém citar o que fez uma equipe de consultoria da Bain & Company (Soroco, 2019). No sentido de determinar uma abordagem diferente e mais proveitosa para medir a satisfação dos clientes, introduziu um projeto de pesquisa e analisou os dados de diversas organizações. Foram testadas uma variedade de perguntas para identificar como as respostas se correlacionavam com o comportamento do cliente. Perceberam que, uma das perguntas, funcionou melhor para as indústrias mais maduras e competitivas: Qual é a probabilidade de você recomendar a “Empresa X” a um amigo ou colega? Os altos escores encontrados nesta simples pergunta sugerem uma correlação fortemente positiva e que gera real valor para as melhores companhias, ou seja, os clientes compram mais, ficam por mais tempo, recomendam a amigos, proveem *feedbacks* e dão ideias. Ampliar o foco das pesquisas sempre nos permite avançar nos resultados encontrados e em seus respectivos desdobramentos.

#### 2.4.4 Valor para o Cliente

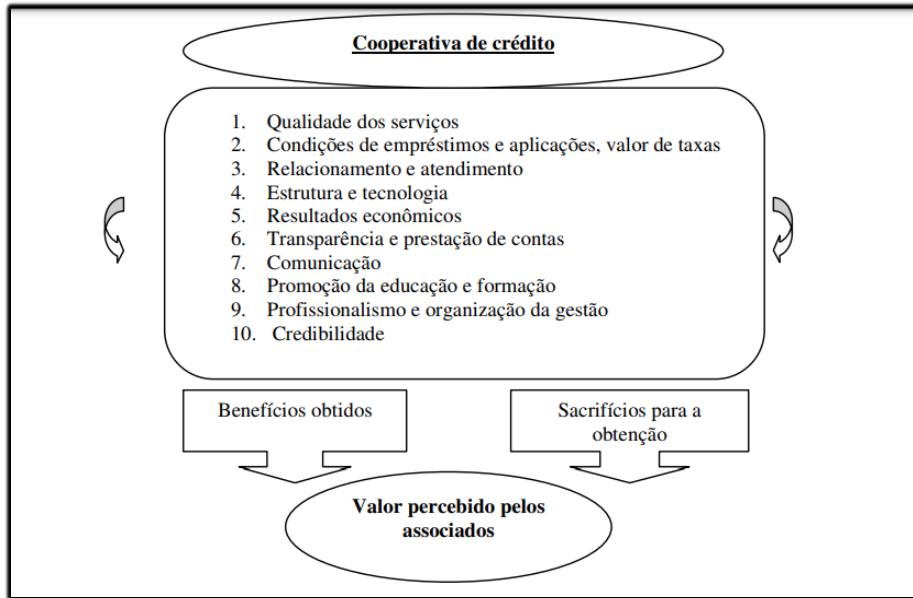
O valor entregue e percebido pelo cliente é resultado da diferença entre o valor total esperado, ou seja, o conjunto de benefícios e o custo total (sacrifícios incorridos) para o cliente. Pode ser interpretado como o lucro para o consumidor na transação de troca. O valor percebido, portanto, é o valor atribuído pelos clientes ao serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará, segundo a ótica do consumidor, e os custos percebidos para sua aquisição, quando comparado à concorrência (Ferreira; Sganzerlla, 2000; Kotler; Keller; Chernev, 2022).

Neste sentido, é fundamental que o cliente possa perceber entregas superiores ao valor monetário pago pelo produto e/ou serviço, aumentando assim a percepção de satisfação, ocasionando, por consequência, o sentimento de lealdade, além da vontade do cliente em pagar, eventualmente, mais nas próximas compras, ou seja, tolerar um preço *premium*. Além disso, o cliente tende a passar a indicar a empresa para outras pessoas, clientes potenciais, engajando-se na chamada comunicação boca a boca positiva (Sheth; Mittal; Newman, 2001; Oliver, 2010).

Para que as empresas possam realizar entregas superiores às expectativas dos clientes é fundamental que elas conheçam bem seus clientes, suas expectativas, seus desejos, suas expectativas ou suas vontades. Adicionado ao contexto de conhecer o seu cliente, é importante que a organização possa, cada vez mais, customizar ou personalizar as suas entregas e as interações entre as partes envolvidas, promovendo experiências memoráveis que permaneçam na mente do cliente e/ou consumidor. E este é um processo dinâmico e passível de aprendizado e de adaptações frequentes por parte das organizações que se preocupam, de fato, com a satisfação dos clientes que atendem (Day, 2001; Holanda et al., 2024).

A Figura 3, apresentada a seguir, representa de forma esquemática, a relação dos elementos que geram valor a serem considerados para que a percepção geral de valor pelos associados (ou cooperados) de uma cooperativa de crédito seja efetivamente positiva:

Figura 3 – Percepção de valor pelos associados em uma cooperativa de crédito



Fonte: Adaptada de Borges (2009).

Com o tempo as necessidades dos clientes mudam. Realizar pesquisas que visem levantar as atuais preferências dos clientes é sempre muito importante, pois permite que a empresa conheça a verdadeira realidade dos fatos. Assim sendo, será possível analisar as informações sobre os fatores que motivam seus clientes e que contribuem para a sua retenção ou a sua fidelização, traçando estratégias mais assertivas (Holanda et al., 2024).

#### 2.4.5 Lealdade

A lealdade é definida por Sheth, Mittal e Newman (2001) e por Oliver (2010), como a manifestação positiva do cliente em relação à marca e à empresa, demonstrando, inclusive, o seu comprometimento em uma recompra consistente. Ou ainda, conforme Mowen e Minor (1998), como o grau em que o cliente apresenta comprometimento (vínculo emocional) e pretende continuar comprando no futuro. Oliver (1999; 2010; Reichheld, 1996; Holanda et al., 2024), de forma complementar, define a lealdade como um forte compromisso na recompra de um determinado produto ou serviço, de determinada empresa ou marca, não obstante ser assediado por influências situacionais e esforços de marketing da concorrência para sugerir comportamento de troca.

Dick e Basu (1994) e Oliver (2010) acrescentam que a lealdade é o estado de compromisso e vínculo sólido entre o consumidor e a marca ou empresa, de modo que fatores tais como oscilação de preços, ausência temporária do produto ou do serviço e até mesmo o comportamento dos concorrentes, que não interfiram na relação estabelecida (Ferreira; Sganzerlla, 2000; Rio Branco, 2024).

A lealdade é um elo do cliente que pode ocorrer em relação a uma marca, produto, fornecedor e empresa ou, até mesmo, a uma determinada prestação de serviço (Dick; Basu, 1994; Oliver, 2010). Considera-se a lealdade mais do que um longo relacionamento de um cliente com uma determinada empresa, ou que até tem o hábito de fazer visitas frequentes a um mesmo estabelecimento. Lealdade é um sentimento de afinidade, ou ligação, com produtos ou serviços de uma empresa e que se manifesta quando os clientes gastam, ou mesmo concentram a maior parte, ou a integralidade de seus orçamentos com uma determinada empresa, como resultado de confiança e comprometimento adequados (Day, 2001; Oliver, 2010).

Há uma tendência em considerar que clientes leais comprarão mais produtos e serviços, e com maior frequência, e que podem não estar focados tanto no preço; simplesmente compram com maior recorrência, além de recomendarem a marca. (Aaker, 2007). Uma experiência positiva, que ocorra repetidas vezes, faz com que o cliente se sinta satisfeito e, consequentemente, deverá promover a lealdade. Desta forma, é de suma importância que as organizações fiquem atentas às experiências dos clientes, fazendo com que elas sejam, sempre que possível positivas, a fim de favorecer negociações futuras (Oliver, 1999; 2010 Rudio; Mainardes, 2016).

Segundo Ladhari, Souiden e Ladhari (2011), Basso e Espartel (2012) e Wieseke, Alavi e Habel (2014), muitos estudos do marketing demonstraram que existem fortes relações entre a lealdade do cliente e a geração de resultados sólidos para a empresa; a lealdade é considerada um fator determinante para a rentabilidade da empresa. Portanto, deve ser o objetivo final do programa de relacionamento com o cliente.

#### **2.4.6 Reciprocidade**

A reciprocidade pode ser entendida como sendo o que a empresa faz de bom no relacionamento com o outro (cliente), beneficiando-o desta forma. Ela exerce uma influência positiva para o fortalecimento do relacionamento entre os parceiros de troca,

retendo-o ou fidelizando-o ao longo do tempo (Stanko; Bonner; Calantone, 2007; Mendes; Passador, 2010; Silva; Freire, 2011). No ambiente das cooperativas de crédito, a reciprocidade é essencial para que haja uma maior utilização dos produtos e serviços da Cooperativa; fazendo com que o cooperado fidelizado adquira, com maior facilidade, frequência e volume, os produtos e serviços da Cooperativa. É fundamental, também, que a Cooperativa possa disponibilizar atrativos, como, por exemplo, redução nas taxas de juros em função do volume transacionado, entre outros possíveis benefícios aos associados. Outro exemplo disso pode ser o Programa de Fidelização, intitulado *PointBack*, criado pela Sicoob Credichapada (2022), assim descrito:

No Sicoob, o maior patrimônio são as pessoas! A nossa missão é “promover soluções e experiências inovadoras”, e o PointBack é uma experiência inovadora. Nosso objetivo com este Programa é valorizar o relacionamento que o cooperado tem com a Cooperativa, e quanto maior for este relacionamento, maior será os pontos que ele irá ganhar, e pontos é igual a dinheiro de volta, esta é mais uma das diversas vantagens que o cooperado tem ao fazer parte do Sicoob, complementa a gerente. Conforme explica a gerente Comercial, Shirley de Mello, novos cooperados ganham pontos no momento de sua associação; boletos pagos pelo App Sicoob geram pontos; utilização do cartão de crédito e cartão pré-pago (PJ) também geram pontos e, se o cooperado utiliza quatro ou mais produtos ou serviços, também receberá pontos mensais.

A retenção e, se possível a fidelização (lealdade) dos associados, portanto, é um dos pilares do marketing de relacionamento nas cooperativas de crédito, que buscam construir laços duradouros e personalizados com seus cooperados (Losekann, 2014; Holanda et al., 2024).

## 2.5 RESULTADOS ESPERADOS A PARTIR DA PRÁTICA RELACIONAL COM CLIENTES (COOPERADOS)

A prática do marketing de relacionamento deve favorecer a construção de fortes ligações econômicas, técnicas, estruturais e sociais entre as partes (Kotler; Keller; Chernev, 2022). Inúmeros autores, no entanto, vêm questionando, ao longo do tempo se, de fato, os investimentos para implantação da prática do marketing de relacionamento, ou melhor, para desenvolver um olhar voltado às práticas relacionais nas organizações, compensa sob o ponto de vista financeiro (Fournier; Dobscha; Mick, 1998; Gummesson, 2010).

No entanto, a realidade vem mostrando claramente que as práticas relacionais se justificam por si só, pois não só aumentam a retenção dos clientes, como melhoram os relacionamentos com a sociedade de forma geral (vendedores, concorrentes, governos, mídia dentre outros agentes). Se utilizadas de forma adequada, podem elevar as receitas da organização, reduzir custos e melhorar a *performance* financeira da empresa, alcançando melhores resultados em termos financeiros (Vavra, 1993; Barnes, 2002).

Dados revelam, segundo Nataraj e Rajendran (2018), ilustrativamente, que uma taxa de retenção de 5% pode representar o aumento dos lucros entre 25% e 95%, o que torna plenamente justificável a necessidade de reter e ativar os clientes. Vale salientar que os custos e o esforço de aquisição, inclusive, conforme já foi dito, tendem a ser muito maiores do que os da retenção/manutenção (Winer, 1999).

Ao buscar o aumento da lucratividade as organizações precisam ter um olhar atento para o aumento das receitas e também para a redução dos custos envolvidos nas transações (despesas e gastos). Neste contexto, novamente, são as práticas relacionais que podem fornecer subsídios relevantes para o aumento das receitas ao se levar em conta a retenção dos clientes; clientes retidos tendem a consumir ou utilizar mais produtos ou serviços do portfólio, o que impacta diretamente no aumento das receitas (Reichheld, 1996; Kotler; Keller; Chernev, 2022). Segundo Reichheld, (1996), com o passar dos anos, o efeito sobre o lucro acumula, superando de forma exponencial os custos de aquisição de clientes, mesmo quando descontado o valor presente líquido.

A retenção dos clientes, portanto, refere-se à permanência dos clientes ao longo prazo dentro da organização; se refere à possibilidade de recompra por parte dos clientes, ao longo do tempo em que estiverem vinculados à organização (Gupta et al., 2006; Milan; Gonçalves; Eberle, 2019). Sob o ponto de vista de Crescitelli, (2003), toda a vez que um cliente se desvincula da empresa, é preciso efetivamente repor dois clientes, visto ser um a menos para a empresa e um a mais para o concorrente (despesas e gastos).

No entanto, para estimular a geração de lucro e a rentabilidade dos negócios é de suma importância promover o aumento da lucratividade e da rentabilidade da empresa, transformando os clientes retidos em clientes sólidos, com um relacionamento de longo prazo (Cohen; Gan; Yong; Chong, 2007; Grigoroudis; Tsitsiridi; Zopounidis, 2013; Milan et al., 2015; Ngobo, 2017; Detienne; Westwood,

2019; Milan; Gonçalves; Eberle, 2019). O mais problemático para as organizações, segundo Vavra, (1993), é fazer com que os clientes realizem suas compras sistematicamente, ou seja, de forma regular, mas este comportamento requer muita atenção, cuidado e compromisso da organização.

Ao se levar em conta que o viés da prática relacional está voltado ao longo prazo, se pode afirmar que estas relações tendem a gerar maior confiança e compromisso entre as partes, potencializando a retenção e, até mesmo, a lealdade dos clientes, vindo a gerar um aumento no volume das vendas e uma menor sensibilidade ao preço por parte dos clientes. Além disso, clientes engajados em um relacionamento com uma determinada organização tendem a fornecer maior número de feedbacks, essenciais para a melhoria contínua dos processos e melhoria na oferta de produtos e serviços, de acordo com o perfil dos clientes (Berry, 1983; Christopher; Payne; Ballantine, 2002; Harker; Egan, 2006).

Como foi possível perceber durante toda a realização desta pesquisa, a prática relacional vem exercendo um papel significativo para o aumento da competitividade das empresas. Tanto assim, que a capacidade de uma empresa de construir, e principalmente manter relacionamentos sólidos com seus clientes, é considerada como uma vantagem competitiva sustentável e deve ser uma estratégia a ser adotada (Vavra, 1993; Day, 2000; 2001; Barnes, 2002; Holanda et al., 2024).

Uma preocupação do Sicredi, 1ª Cooperativa de Crédito da América Latina e Pioneira no RS, por exemplo, é mostrar que a cooperativa investe em tecnologia, em IA, mas não abre mão da gentileza natural nos relacionamentos interpessoais com os seus clientes (Sicredi, 2024).

Estes clientes costumam ter menor sensibilidade ao preço, o que é importante para evitar que o cliente realize leilão de preços e, assim, dê menos atenção às ofertas dos concorrentes (Barnes, 2002; Espinoza; Larán, 2004; Gummesson, 2010; Rio Branco, 2024).

No entanto, alguns relacionamentos não fazem sentido para a empresa promover sua manutenção, principalmente no que se refere aos clientes que são altamente propensos a recorrer aos concorrentes. Na maioria das vezes não são lucrativos, gerando somente ônus financeiro para a empresa, devido aos custos de manutenção desta relação (Reichheld; Sasser Jr., 1990).

As práticas relacionais têm como objetivo também a melhoria na qualidade dos serviços, principalmente os de atendimento ao cliente, mas não só este. Esta melhoria

deverá ter impacto direto na redução dos custos, tenderão a responder melhor aos estímulos de retenção e lealdade e serão capazes de atrair novos clientes, aumentando assim a base de clientes, aumentando, por consequência, a participação no mercado (Lee; Lee, 2017; Asnawi; Sukoco; Fanani, 2019). Ainda se pode levar em consideração que o aumento nos resultados mercadológicos e econômico-financeiros também são influenciados pelo elevado grau de satisfação dos clientes. Excelente constatação do porquê se propõe voltar a comprar mais vezes, ao longo do tempo (Lee; Lee, 2017).

Outro aspecto importante que se deve destacar, no que diz respeito aos benefícios do relacionamento se referem às práticas de *up-selling* e *cross-selling*. O *cross-selling*, traduzido como vendas cruzadas, é uma das principais formas de maximizar a lucratividade e a rentabilidade de um cliente, reforçando ainda mais a relação entre o cliente e a organização e, por conseguinte, obtendo a tão almejada fidelização (Dahana; Morisada; Miwa, 2018).

As vendas cruzadas ocorrem quando há a oferta de dois ou mais produtos, normalmente complementares e que fazem parte de um mesmo pacote. Por serem comercializados em pacote são mais baratos do que os que são comercializados individualmente. Esta prática está intimamente relacionada à retenção ou à fidelização do cliente; quanto mais produtos e/ou serviços ele adquirir do portfólio, maior a probabilidade de alcançar a sua retenção e, se possível, a sua fidelização (Dahana; Morisada; Miwa, 2018).

Além do *cross-selling*, o *up-selling* também é um dos grandes benefícios das práticas relacionais. Este, por sua vez, tem como objetivo levar os clientes a comprar mais volume dos produtos e serviços que vêm comprando ao longo do tempo. No segmento bancário, tal prática pode alavancar bons resultados econômico-financeiros para as instituições (Dahana; Morisada; Miwa, 2018).

Segundo Milan (2006), tanto o *cross-selling* quanto o *up-selling* podem potencializar o crescimento das vendas (volume de negócios), a participação de mercado, a lucratividade e a rentabilidade das organizações. Ainda, poderá estimular a retenção dos clientes, estabelecendo melhores vínculos, aumentando o número de clientes potenciais e consolidando sua participação no mercado.

As vendas de caráter relacional, como se percebe na literatura, podem gerar inúmeros benefícios, sendo um deles o que diz respeito ao aumento da satisfação dos clientes, visto que a oferta dos produtos e serviços é realizada de forma mais

personalizada, focando nas especificidades (perfil) e nas necessidades, expectativas ou demandas de cada um dos clientes.

Esta mudança de paradigma proporciona uma melhoria na qualidade dos relacionamentos, gerando maior satisfação e, consequentemente, potencializando a retenção ou lealdade dos clientes, um aspecto importante para a sustentabilidade das empresas, uma vez que, no longo prazo, reforçando o que foi dito anteriormente, tendem a impactar positivamente no aumento da lucratividade, da rentabilidade e da competitividade das organizações.

Via de regra, na prática transacional, os clientes são mais sensíveis aos preços; no entanto, na prática relacional a sensibilidade ao preço costuma ser mais reduzida. Neste sentido, é essencial que esta última seja a estratégia predominante (Crosby; Stephens, 1987; Grönroos, 1993). Outro benefício é a comunicação boca a boca positiva, fazendo com que os clientes engajados a uma organização possam recomendá-la a outros potenciais clientes, criando a oportunidade e estimulando o aumento do volume de negócios (Crosby; Stephens, 1987; Grönroos, 1993).

Este aspecto é muito relevante quando se procura “olhar” para o contexto específico da cooperativa foco desta pesquisa, dado que a respectiva cooperativa dispõe de inúmeros cooperados formadores de opinião. Consequentemente, toda a comunicação que flui, entre e através destes agentes, são geradoras de confiança, podendo com mais facilidade alavancar novos negócios (McKenna, 1993; Barnes, 2002). E, certamente, destas interações podem ocorrer as desejadas compras futuras (McKenna, 1993; Henning-Thurau, 2002). Além de fomentar os negócios já existentes, promover novos negócios, a comunicação boca a boca pode contribuir sobremaneira na prospecção de novos negócios e ampliar a base de atuação da organização no mercado. Convém lembrar que o associado que possui bom relacionamento com sua instituição financeira, por sua vez terá, por consequência, uma atitude mais ativa e participativa (Negócios Coop, 2023).

No caso da Cooperativa em estudo, inclusive, é primordial que os cooperados indiquem seus amigos e familiares para se tornarem associados, uma vez que, de acordo com o seu Estatuto Social, não é permitida a livre adesão.

Segundo Gwinner; Gremler; Bitner (1998), os relacionamentos podem trazer inúmeros benefícios para os clientes da Cooperativa. Entre eles, os benefícios de confiança, do tratamento especial e social, entre os principais, os quais agregam valor ao ambiente da organização ao torná-la mais amigável. Ou seja, nas sociedades em

que há muita interação, e os clientes conseguem perceber o valor das trocas ocorridas, torna-se muito mais difícil a gestão dos clientes somente pelos aspectos econômicos, por parte dos fornecedores. De acordo com Palmer (1995) e Barnes (2002), recompensas econômicas entregam uma proximidade temporária, de curto prazo, mas não engajam o cliente em um relacionamento duradouro com uma organização, sempre com foco nas despesas e gastos.

Questões como a imagem externa da Cooperativa, e sua reputação, assumem um peso considerável no próprio processo de escolha de uma instituição financeira. Neste aspecto, não há espaço para amadorismo; é preciso muita atenção, dedicação e capacidade de mudança para manter em constante aprimoramento todos os estágios dos processos envolvidos na garantia de bons resultados. Na busca dos resultados esperados a partir da prática relacional com clientes (cooperados), Meinen (2010), assim corrobora com esta pesquisa:

(...) as pessoas são a referência no cooperativismo, que tem no capital apenas o respaldo operacional. As individualidades cedem espaço à construção conjunta da prosperidade, independente de origem, cor ou credo de qualquer ordem. Os ganhos obtidos com equilíbrio e isonomia pelo trabalho coletivo, são de todos.

Os resultados desta revisão bibliográfica demonstram que a prática do marketing de relacionamento é um catalisador de parcerias frutíferas, por meio da qual as empresas/cooperativas e os clientes/cooperados co-criam experiências únicas e duradouras. Tal sinergia impulsiona a inovação, a retenção e a fidelidade dos clientes, transformando relações comerciais em verdadeiros relacionamentos.

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Para uma compreensão mais aprofundada sobre o fenômeno investigado, é imprescindível que a pesquisa esteja alinhada com seus objetivos (geral e específicos) e o método a ser operacionalizado (Denzin; Lincoln, 2017; Flick, 2019). Dessa forma, ao considerar os objetivos geral e específicos da pesquisa, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório (Cardano, 2016; Creswell; Baéz, 2016; Cooper; Schindler, 2016; Yin, 2016).

O tipo de pesquisa escolhido permite que o pesquisador possa se envolver, seja no diagnóstico seja na prescrição de soluções concretas, respeitando as especificidades do contexto investigado (Creswell; Baéz, 2016; Cooper; Schindler, 2016; Flick, 2019; Hennink; Hutter; Bailey, 2020).

Em pesquisas de natureza qualitativas, de caráter exploratório, é possível identificar cursos de ação, alternativas ou mesmo oportunidades de melhor compreender as percepções de indivíduos ou de organizações relacionadas a um determinado problema de pesquisa (Flick, 2019; Hennink; Hutter; Bailey, 2020).

Para produzir evidências empíricas relacionadas ao problema e aos objetivos da pesquisa, é oportuno compreender os aspectos humanos, sociais, econômicos e organizacionais que podem estar envolvidos direta ou indiretamente neste contexto (Cooper; Schindler, 2016; Hennink; Hutter; Bailey, 2020).

#### **3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A presente pesquisa foi operacionalizada por meio da condução de entrevistas individuais em profundidade, realizadas em sessão única, ou de forma presencial, ou com o apoio de uma plataforma digital, o Microsoft Teams. Utilizado uma abordagem semiestruturada, mediante a utilização de Roteiros Básicos de Questões (Creswell; Baéz, 2016; Flick, 2022) com colaboradores cooperados, cooperados ativos e inativos da Instituição Financeira Cooperativa em estudo. Os Roteiros Básicos de Questões se encontram nos Apêndices A, B e C, os quais foram validados por dois professores doutores, pesquisadores na Área de Marketing, especialmente com atuação na Área de Serviços.

A entrevista individual em profundidade é uma técnica direta e interativa de coleta de dados, caracterizada pela interlocução entre o pesquisador (entrevistador) e os respectivos participantes da pesquisa (entrevistados). Esta técnica permite que o entrevistador possa melhor compreender temas e contextos complexos. E isto, geralmente, poderia ser mais difícil se adotadas outras abordagens de pesquisa, tais como a de pesquisas quantitativas (Cardano, 2016; Hennink; Hutter; Bailey, 2020; Flick, 2022).

No total, foram entrevistados 22 cooperados, sendo 10 cooperados, 8 cooperados inativos e 4 colaboradores, os quais também são cooperados da Instituição em estudo. Todos os entrevistados são cooperados da Cooperativa ALFA (codinome utilizado para preservar a identidade da Cooperativa), colaboradores cooperados que trabalham nela há pelo menos um ano, fazendo com que tenham experiências acumuladas e percepções mais concretas em relação aos temas que serão pesquisados. Além das entrevistas individuais em profundidade, também foi utilizada a técnica de pesquisa documental, sendo analisados documentos, relatórios além de registros internos diversos disponibilizados pela Instituição Financeira, além de informações colhidas no site da Cooperativa.

Com o intuito de facilitar o processo de análise dos dados, todas as entrevistas foram gravadas pelo entrevistador, em meio eletrônico e transcritas para facilitar o processo de análise dos dados, aliás, conforme recomendado na literatura (Cooper; Schindler, 2016; Creswell; Baéz, 2016; Flick, 2022).

Para validar as sugestões propostas e estimular o aumento do volume de operações financeiras por parte dos cooperados da Cooperativa, foi empregado o procedimento de triangulação de dados (Creswell; Baéz, 2016; Myers, 2019). Importante comentar que foi levado em conta o referencial teórico abordado e os dados empíricos coletados com base na interpretação do pesquisador, assim como as suas respectivas alternativas propostas. Finalmente, as sugestões propostas foram apresentadas a dois gestores da Cooperativa permitindo assim fazer os ajustes e a validação destas sugestões.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para o processo de análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Mozzato; Rebelato; Grzybowski, 2011; Bardin, 2016; Gibbs, 2018), que é

amplamente utilizada em pesquisas de abordagem qualitativa e de caráter exploratório. Esta técnica de análise de dados é muito utilizada e adequada a pesquisas que são operacionalizadas a partir da condução de entrevistas individuais em profundidade (Cooper; Schindler, 2016; Denzin; Lincoln, 2017; Flick, 2022).

Na análise de conteúdo, foram seguidos os procedimentos recomendados por Cooper e Schindler (2016), Bardin (2016) e Gibbs (2018). Tais procedimentos deverão incluir a triagem, a seleção e a preparação dos dados coletados, a transformação do conteúdo em categorias de análise, a sua classificação em categorias de análise e, finalmente, a interpretação dos dados coletados, chegando-se, portanto, aos resultados da pesquisa.

As categorias de análise foram definidas *a priori*, conforme sugerido por Creswell e Baéz (2016), Bardin (2016), Denzin e Lincoln (2017) e Gibbs (2018), as quais estão relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa. Sendo assim, as categorias de análise a serem consideradas foram: (i) portfólio de serviços disponibilizado pela Cooperativa aos seus cooperados; (ii) motivos que levam os cooperados a permanecer associados à Cooperativa; (iii) fatores que dificultam um maior volume de operações financeiras por parte dos cooperados junto à Cooperativa.

Cabe salientar, ainda, que para o processo de análise dos dados coletados nas entrevistas individuais que foram realizadas, foi utilizado o *software* NVivo (Jackson; Bazeley, 2019).

### 3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

No sentido de observar os critérios éticos pertinentes a esta pesquisa (Denzin; Lincoln, 2017), todos os entrevistados assinaram um TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Este documento consta do Apêndice D.

O documento contém o título e os objetivos da pesquisa e outras informações consideradas necessárias. Foi solicitada a autorização dos entrevistados para a gravação de áudio, onde posteriormente foi realizada a transcrição dos conteúdos coletados, bem como da utilização dos dados e possível publicação dos resultados da pesquisa, respeitando o seu total anonimato, bem como o anonimato da Instituição bancária em estudo. Ou seja, não haverá a identificação do nome dos participantes da pesquisa, bem como da razão social da Instituição bancária investigada, por solicitação de sua alta administração.

## 4. RESULTADOS DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da realização da pesquisa, principalmente com base nas entrevistas realizadas junto aos cooperados ativos, inativos e colaboradores da Cooperativa investigada.

### 4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

As entrevistas foram realizadas no período de 10 de janeiro a 27 de maio de 2025, por meio da plataforma Microsoft Teams ou presencialmente, sendo gravadas e transcritas para facilitar o processo de análise e interpretação dos dados. Do total de vinte e duas entrevistas, vinte foram realizadas de forma virtual (Microsoft Teams) e somente duas delas, com colaboradores, realizadas de forma presencial na sede da Cooperativa, objeto deste estudo, para sua melhor conveniência.

No que diz respeito ao tempo de duração das entrevistas, pode-se dizer que a entrevista com menor duração levou 19 minutos e a de maior duração 1 hora e 07 minutos. Ou seja, o tempo médio de duração das entrevistas foi de 40 minutos.

A seguir, nos Quadros 2 a 4, encontram-se o perfil dos entrevistados, dez Cooperados Ativos (CAs), oito Cooperados Inativos (CIs) e quatro Cooperados Colaboradores (CCs), nesta sequência.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados Cooperados Ativos (CAs)

Entrevistados	Idade (anos)	Gênero	Ocupação	Nível de Formação	Renda Individual Mensal	Tempo Como Cooperado
CA1	46	F.	Gerência Executiva	Pós-graduação	R\$ 16.849,66	10 anos
CA2	36	F.	Enfermeira	Pós-graduação	R\$ 5.300,00	6 anos
CA3	39	F.	Gerência de Agência	Pós-graduação	R\$ 11.121,94	10 anos
CA4	58	F.	Aposentada	Pós-graduação	R\$ 4.615,16	29 anos
CA5	61	M.	Aposentado	Graduação	R\$ 6.261,68	13 anos
CA6	42	F.	Gerência Executiva	Pós-graduação	R\$ 11.729,74	17 anos
CA7	45	F.	Escriturária	Graduação	R\$ 32.095,19	10 anos
CA8	40	M.	Gerência Executiva	Pós-graduação	R\$ 27.846,13	12 anos
CA9	57	M.	Aposentado	Graduação	R\$ 15.872,29	9 anos
CA10	52	M.	Gerência de Agência	Pós-graduação	R\$ 19.140,60	14 anos

Legenda: Gênero: F: Feminino (mulheres) e M: Masculino (homens).

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Conforme as informações explicitadas no Quadro 2, que se refere aos Cooperados Ativos (CAs), de um total de dez entrevistados, seis são do gênero feminino (mulheres) e quatro do gênero masculino (homens); sete deles possuem pós-graduação e três possuem graduação. Em relação à renda individual das entrevistadas do gênero feminino, elas apresentam uma renda individual mensal mínima de R\$ 4.615,16 e máxima de R\$ 32.095,19. Quanto à renda individual mensal dos entrevistados do gênero masculino a mínima é de R\$ 6.261,68 e máxima de R\$ 27.846,19. De acordo com os dados, pode-se concluir que os homens possuem renda média superior, no entanto, a maior renda deste grupo de entrevistados pertence a uma mulher (Entrevistado CA7).

Quadro 3 – Perfil dos Cooperados Inativos (CIs)

Entrevistados	Idade (anos)	Gênero	Ocupação	Nível de Formação	Renda Individual Mensal	Tempo como Cooperado
CI1	39	M.	Gerência Executiva	Pós-graduação	R\$ 11.796,11	13 anos
CI2	40	M.	Gerência de Agência	Mestrado	R\$ 17.524,69	12 anos
CI3	37	M.	Escriturário	Graduação	R\$ 4.320,00	13 anos
CI4	38	F.	Escriturário	Graduação	R\$ 4.028,68	9 anos
CI5	43	F.	Gerência de Agência	Pós-graduação	R\$ 12.297,88	13 anos
CI6	30	M.	Escriturário	Graduação	R\$ 2.900,28	2 anos
CI7	36	F.	Assistente – Retenção	Graduação	R\$ 3.071,00	7 anos
CI8	49	F.	Gerência de Agência	Pós-graduação	R\$ 12.960,66	8 anos

Legenda: Gênero: F: Feminino (mulheres) e M: Masculino (homens).

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

De acordo com o Quadro 3, referente aos Cooperados Inativos (CI), do total de oito entrevistados, quatro são do gênero feminino (mulheres) e quatro do gênero masculino (homens). De todo o grupo destes (CIs), quatro possuem pós-graduação, sendo um deles, inclusive com Mestrado (Entrevistado CI2) e quatro com graduação, apresentando intervalo de renda individual mensal que variou de R\$ 2.900,28 a R\$ 17.524,69.

Percebe-se que os cooperados inativos do gênero masculino (Entrevistados CI1, CI2, CI3 e C6) possuem rendas mais altas, em especial o Entrevistado CI2, que

possui Mestrado e renda individual mensal de R\$ 17.524,69. As entrevistadas do gênero feminino, por sua vez, apresentam rendas individuais mensais que variam de R\$ 3.071,00 a R\$ 12.960,66, apesar da maioria delas possuir pós-graduação completa. No entanto, ocupam cargos de Gerência de Agência ou de Escriturária.

Quanto aos Colaboradores da Cooperativa investigada entrevistados (CCs), conforme mostra o Quadro 4, três deles são do gênero feminino (mulheres) e um do gênero masculino (homens). No que diz respeito à renda individual mensal, a mesma varia de R\$ 2.780,00 a R\$ 21.000,00.

Quadro 4 – Perfil dos Cooperados Colaboradores (CCs)

Entrevistados	Idade (anos)	Gênero	Ocupação	Nível de Formação	Renda Individual Mensal	Tempo como Cooperado
CC1	52	M.	Gerente de Área	Pós-graduação	R\$ 10.720,00	4 anos
CC2	26	F.	Agente de Relacionamento	Pós-graduação em andamento	R\$ 3.400,00	3 anos
CC3	54	F.	Gerente de Área	Pós-graduação	R\$ 21.000,00	32 anos
CC4	27	F.	Agente de Relacionamento	Graduação em andamento	R\$ 2.780,00	3 anos

Legenda: Gênero: F: Feminino (mulheres) e M: Masculino (homens).

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Entre os CCs, a maior renda individual mensal pertence a uma colaboradora cujo valor é de R\$ 21.000,00. Importante destacar que esta colaboradora (Entrevistado CC3) tem 32 anos de vínculo com a organização em estudo e pós-graduação. As menores rendas estão entre aqueles com formação em andamento (Entrevistados CC2 e CC4). Deste grupo, o entrevistado do gênero masculino (Entrevistado CC1) possui renda individual mensal de R\$ 10.720,00. Percebe-se que há forte relação entre o nível de formação, posição hierárquica e nível de renda individual mensal.

Na Figura 4, com caráter meramente ilustrativo, apresenta-se uma Nuvem de Palavras extraída a partir de análise realizada por meio do software NVivo, portanto, gerada com base nos resultados obtidos nas entrevistas realizadas junto aos Cooperados Ativos (CAs), Cooperados Inativos (CIs) e Cooperados Colaboradores

(CCs). Esta é uma técnica interessante na análise de dados qualitativos, pois agrupa valor ao olhar atento dos pesquisadores, de uma forma geral, pois permite a análise dos dados com mais amplitude e segurança (Vilela; Ribeiro; Batista, 2020).

Figura 4 – Nuvem de palavras



Fonte: Imagem gerada por meio do software NVivo.

A nuvem de palavras gerada permitiu visualizar, com maior clareza, os termos recorrentes nas entrevistas realizadas, oferecendo uma representação gráfica que auxiliou na análise dos depoimentos ao evidenciar as expressões mais utilizadas pelos entrevistados.

#### 4.2 PORTFÓLIO DE SERVIÇOS DISPONIBILIZADO PELA COOPERATIVA AOS SEUS COOPERADOS

A Cooperativa possui um portfólio amplo no que tange aos seus produtos e serviços e que são disponibilizados aos seus cooperados, os produtos de empréstimo e possuem linhas específicas, tais como, empréstimo pessoal com taxa pré-fixada para prazos de pagamento em até 60 meses, para empréstimo pessoal com prazo superior a 60 meses – tendo como prazo máximo 96 meses há incidência além da taxa o indexador do CDI – Certificado de Depósito Interbancário, há também operações de crédito para custeio de tributos/impostos, despesas com saúde, antecipação do 13º salário, antecipação da restituição do IRPF – Imposto de Renda

## Pessoa Física e antecipação da restituição da PLR – Participação nos Lucros e Resultados.

Nos financiamentos destacam-se as linhas de crédito para aquisição de veículos, placas solares, reforma e construção de imóveis assim como aquisição de imóveis, no que tange ao financiamento para aquisição de imóveis o *funding* é interno (oriundo da captação em RDC), logo os juros aplicados nesta linha são superiores a SELIC, não conseguindo competir com o crédito imobiliário ofertado pelos bancos tradicionais, uma vez que os bancos possuem como fonte de captação o FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e recursos oriundos da captação em Poupança.

O portfólio de aplicações é composto por dois produtos principais, um deles permite que os Cooperados possam realizar aplicações esporádicas de valores superior a R\$ 300,00 e outra alternativa de aplicação programada onde o Cooperado define uma programação mensal de valores a partir de R\$ 100,00 mensais. Ambas as aplicações possuem cobertura do FGCoop – Fundo Garantidor Cooperativo.

O capital social também é um serviço financeiro de investimento disponibilizado pela Cooperativa, ao realizar sua adesão na Cooperativa há necessidade de realizar um aporte no capital social, podendo ser realizado de forma fracionada, sendo que o valor mínimo atual é de R\$ 20,00 mensais, podendo o cooperado ao atingir o valor de R\$ 3.000,00 solicitar a suspensão das contribuições mensais, tendo assim atingido o mínimo necessário de cotas definido pelo Estatuto Social.

O portfólio de seguros é composto por seguros auto, residencial e viagem, comercializados através de uma corretora de seguros parceira (atualmente, a parceria se dá com a corretora CECRESP). O plano odontológico comercializado pela Cooperativa é o plano da Uniodonto POA, mesmo sendo comercializado o plano Uniodonto POA, a abrangência dele é nacional, podendo ser utilizado, portanto, em todo o território nacional.

A Previdência Complementar disponibilizada pela Cooperativa tem parceria com a Entidade de Previdência Quanta, com sede na cidade de Florianópolis, entidade esta que já atende Cooperativas do Sistema Unicred e Sistema Ailos.

O produto de Telefonia VIVO oferece aos Cooperados a possibilidade de adquirir linhas telefônicas através do plano corporativo, em que caso o cooperado tenha interesse poderá comprar aparelhos celulares com desconto e parcelados em até 24 vezes sem juros.

Em 2025, foi lançado o Clube Mais +, o Programa de Benefícios da Cooperativa, onde o Cooperado poderá obter descontos em diversos estabelecimento comerciais e educacionais. No entanto, poucos conhecem, conforme apontado pelo relatório interno de utilização dos produtos e serviços.

No Quadro 5 estão relacionados os serviços mais utilizados de acordo com os cooperados entrevistados. A seguir, apresentam-se alguns comentários e excertos de destaque, ilustrando as percepções dos entrevistados.

Quadro 5 – Portfólio de serviços da Cooperativa

Portfólio de Serviços da Cooperativa	Entrevistados
Linhas de crédito	CA1, CA3, CA5, CA7, CA8, CA9 e CA10
Aplicações financeiras – acompanhamento pelo app	CA4
Uso do capital como poupança	CA1
Previdência complementar – acompanhamento dos rendimentos	CA2 e CA4
Seguros	CI3
Telefonia	CA4

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa.

Os resultados das entrevistas mostram que o portfólio de serviços da Cooperativa é percebido como abrangente, mas concentrado, segundo os entrevistados, nas linhas de crédito, evidenciando-se oportunidades de melhoria na comunicação e no alcance de certas ofertas.

O item Linhas de Crédito foi o mais citado, mencionado por sete entrevistados (Entrevistados CA1, CA3, CA5, CA7, CA8, CA9 e CA10). Os depoimentos reforçam alguns diferenciais importantes, entre eles:

Os cooperados ressaltam que, agilidade e simplicidade na contratação das linhas de crédito são fatores importantes para o fechamento do negócio, conforme evidenciado na fala do Entrevistado CA1:

O crédito, a forma, a agilidade de vocês, eu acho que é fundamental, sabe? Dentro do poder decisório, a questão da rapidez, da agilidade do atendimento em relação a isso. O processo de vocês é muito rápido.

Também é evidenciado pelos cooperados a facilidade na compra de bens, o que torna as linhas de crédito da Instituição fáceis de serem operacionalizadas. As assinaturas digitais são importantes, pois permitem que cooperados de qualquer localidade possam ser atendidos de forma rápida, permitindo que os recursos possam

ser creditados rapidamente, essenciais para a Cooperativa e para o cooperado, o que é evidenciado pelo comentário realizado pelo Entrevistado CA9:

O Sr. escolhe o carro e manda para nós. Eu fui lá na Concessionária, escolhi o carro, mandei para elas, elas fizeram tudo, eu já saí de lá com o carro Uso da assinatura digital: a gente parou no caminho para fazer a assinatura digital.

Flexibilidade nos pagamentos das parcelas, amortização do saldo devedor e flexibilidade quanto à obtenção de carência também foram aspectos considerados pelo Entrevistado CA8. Além disso, o mesmo cooperado ressalta que as taxas da cooperativa são muito competitivas, sendo que muitas das vezes são iguais, ou até menores que as praticadas pelo próprio Banco (Instituição Empregadora). Além disso, o Entrevistado CA8 ainda complementou que considera o portfólio da Cooperativa mais enxuto que o do Banco. Esta percepção ficou evidenciada na entrevista em que afirma utilizar empréstimo, não detalhando qual a linha de crédito específica. Estes aspectos são explicitados pelos seguintes depoimentos:

Flexibilidade, por exemplo, de trabalhar alguma carência, de trabalhar uma amortização antecipada. Essa possibilidade da amortização eu não tenho no banco (Entrevistado CA8).

Taxas competitivas: A gente acaba comparando taxas, o que eu tenho aqui e o que eu tenho lá. E muitas vezes ficam próximas ou até mais competitiva (Entrevistado CA8).

Comparação com bancos: Quando eu olho no primeiro momento comparado ao banco, eu vejo que o portfólio é um pouco mais enxuto (Entrevistado CA8).

Quanto aos demais serviços, as aplicações financeiras foram citadas por somente um dos cooperados (Entrevistado CA4), o qual destaca a praticidade de acessar o extrato pelo app e solicitar o resgate através do Whatsapp (Entrevistado CA4). No entanto, percepção contrária é sinalizada por alguns dos cooperados (Entrevistados CA5 e CA6) conforme os excertos a seguir:

Ter um leque de opções que você possa resolver de forma online, digamos assim, você mesmo movimentar pelo app, eu acho que até aumentaria o número de cooperados (Entrevistado CA5).

Um aplicativo que trouxesse maior autonomia seria um grande *plus* (Entrevistado CA6).

Apesar de dito de formas diferentes, ambos os entrevistados buscam autonomia nos processos e na utilização dos serviços.

O capital social é outro serviço financeiro disponibilizado pela Cooperativa. No entanto, seu uso depende de uma condição, o cooperado deve se associar. Em vista

disso, acabou não sendo muito citado pelo quadro social, inclusive, o Entrevistado CA1 reforçou que o capital social é uma espécie de poupança, sendo que a integralização acaba sendo por vezes compulsória.

Ter o entendimento de que o capital social é uma contribuição compulsória aliado ao fato de não ser citado com frequência nas pesquisas pressupõe o quanto o quadro social não comprehende de forma clara quais são as vantagens e importância do capital social.

Ao que se refere à Previdência Complementar foi um produto pouco citado pelos entrevistados; somente dois cooperados (Entrevistados CA4 e CA2) evidenciaram a relevância deste serviço para si. Um deles acompanha a evolução da previdência pelo app, aplicativo este diferente do aplicativo da Cooperativa (Entrevistado CA4), enquanto que o outro (Entrevistado CA2) fez referência à importância de ter onde guardar as suas reservas e ter a tranquilidade de que o seu capital está rendendo. Por exemplo:

A previdência eu acompanho pelo app, tenho acompanhado ali. [...] Também é uma confiança de ter ali (Entrevistado CA2).

O foco é ter, né? Ter onde colocar aquele dinheiro, saber que realmente [a nossa reserva financeira] está rendendo (Entrevistado CA4).

Seguros e telefonia também foram serviços apontados pelos cooperados durante a entrevista com pouca convicção. O seguro foi sinalizado como sendo um dos serviços que o Entrevistado CI3 utilizava quando ainda era ativo. Segundo ele:

A questão da contratação e da cotação do seguro era bem ágil, era bem claro.

Por sua vez a Telefonia, de acordo com o Entrevistado CA4, é um serviço muito bem avaliado pela sua praticidade, por não gerar preocupação com faturas, e também com pagamento facilitado, uma vez que é debitado diretamente na conta corrente, aliás, conforme seu depoimento:

Eu avalio pela praticidade de eu não ter que me preocupar com a conta [...] Eu acho uma coisa muito prática isso aí, não tenho surpresas no valor e sempre é debitado na minha conta corrente (Entrevistado CA4).

De acordo com dados obtidos junto a Cooperativa entrevistada, no que tange a utilização dos serviços do portfólio há uma concentração bastante importante no crédito, sendo que 2.017 cooperados utilizam as linhas de crédito da Cooperativa, o

que equivale a 30,56% da base total de cooperados da Instituição, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Quantidade de cooperados *versus* serviços utilizados

Quantidade de Cooperados	Serviços Utilizados
2.017	Empréstimos ou financiamentos
809	Aplicações financeiras
393	Telefonia (Vivo)
254	Previdência privada
182	Seguros
124	Plano odontológico (Uniodonto POA)
380	Clube de Benefícios +

Fonte: Elaborado pelo autor com base em relatórios internos disponibilizados pela Cooperativa.

O Quadro 6 reflete exatamente o que ficou bem evidenciado nas entrevistas juntos aos cooperados. Como dito anteriormente, os produtos de empréstimos e financiamentos são os mais utilizados por eles, ou seja, 2.017 cooperados utilizam empréstimos ou financiamentos; 809 utilizam aplicações financeiras, 393 utilizam o convênio de telefonia com a Vivo, 254 utilizam previdência privada, 182 utilizam seguros, 124 utilizam plano odontológico com a Uniodonto POA e, por fim, 380 utilizam o Clube de Benefícios +.

Convém destacar que 3.574 cooperados se encontram inativos. Isto significa dizer que 54% dos cooperados cadastrados não estão utilizando qualquer serviço ou solução financeira da Cooperativa.

#### 4.3 MOTIVOS QUE LEVAM OS COOPERADOS A PERMANECEREM ASSOCIADOS À COOPERATIVA

Diversos são os motivos que levam os cooperados da Cooperativa a permanecer vinculados à Instituição em estudo, conforme apresentado no Quadro 7:

Quadro 7 – Motivos que levam os cooperados a permanecer associados

Motivos Identificados	Entrevistados
Confiança na Cooperativa	CA1, CA2, CA3, CA4, CA7, CA8, CA9, CC1, CC4, CI2, CI4 e CI8
Agilidade e eficiência em relação à Cooperativa	CA1, CA3, CA7, CA8, CA1 e CC3
Qualidade no atendimento	CA1, CA6, CA8, CC1, CC3 e CC4

Senso de pertencimento cooperativo	CA3, CA5, CA8 e CI7
Acesso aos serviços ofertados	CA2, CI3, CI6, CI8 e CC2
Sigilo e privacidade de dados e informações	CA3, CA6, CA7 e CA10
Solidez e estabilidade institucional	CA4 e CI2

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa.

#### 4.3.1 Confiança na Cooperativa

A confiança que os cooperados depositam na Instituição e nos colaboradores foi conquistada ao longo das mais de sete décadas. Esta confiança, segundo o Entrevistado CC4, é determinante na decisão de permanência dos cooperados. A trajetória sólida da Cooperativa, associada à conduta ética e transparente dos gestores e colaboradores, são fatores que fortalecem a imagem da Cooperativa como uma Instituição segura e confiável. Mesmo que o cooperado não tenha uma necessidade específica de uso dos serviços do portfólio acaba permanecendo a ela vinculado. O fator confiança não se restringe apenas à estabilidade financeira, mas, sobretudo, envolve a certeza de que as demandas serão analisadas de forma criteriosa e com foco no benefício mútuo.

O histórico de relacionamentos bem-sucedidos e a sensação de amparo em situações críticas também são aspectos valorizados pelos cooperados e trazidos à tona nas diversas formas de contato, o que, por sua vez, acaba fortalecendo o elo de confiança entre os cooperados e a Cooperativa.

Para melhor contextualizar o que foi dito anteriormente, na sequência são apresentados alguns excertos das entrevistas realizadas:

Porque tu me passa confiança [fazendo menção a um colaborador da Cooperativa] (Entrevistado CA7).

Tenho uma sensação de confiança [em relação à Cooperativa]. Então, você ter a sensação que você pode confiar, que você trazer uma situação, ou você ter alguém do outro lado que vai analisar contigo [as situações problemáticas ou outras demandas], vai buscar alternativas, é uma relação de confiança (Entrevistado CA8).

É que nem eu te disse, né? Agora é no momento mais, assim, que eu estou atendendo essas situações delicadas e uma delas que eu vejo muito é a questão da sensibilidade da cooperativa com o cooperado. É o carinho e a confiança, que eles sentem com relação ao atendimento que recebem, né? (Entrevistado CC4).

É a confiança que eles criaram na gente, né? Com cooperativa, né? Que eu te falei naquela hora. Os nossos serviços que vêm, bem ou mal, melhorando ao longo dos anos, Assim a gente vai repassando aos cooperados. Porque

nós temos cooperados muito antigos, né! E eles sempre falam isso? (Entrevistado CC4).

A imagem que a cooperativa me transmite é de muita confiança (Entrevistado CI1).

Eu entendo que o pessoal toma muito crédito na cooperativa. Eu permaneço em função daquele investimento que eu tenho na Cooperativa. E, sinceramente, porque tu [fazendo menção ao colaborador entrevistador] é um cara que é bastante aberto, assim, a conversas, a explicar, assim, em função mesmo do nosso relacionamento, da confiança que eu criei ao longo dos anos (Entrevistado CI2).

Eu acho que eu posso ter alguma coisa bem similar no banco, mas que eu, em virtude dessa proximidade, dessa parceria, eu continuo ali contigo (Entrevistado CI2).

Hoje em dia, sigo vinculada muito mais pelas pessoas (colaboradores) com certeza, é mais pelas pessoas (Entrevistado CI8).

Então, eu não vejo motivos para sair. Até porque, assim, a reserva vai ficando, por mais que a gente não atue, não veja os benefícios da cooperativa no interior no sentido de outros convênios e coisa assim, eu não vejo como algo que eu vá sair. Entende? Eu confio muito na Cooperativa, fui criando essa confiança com o passar do tempo (Entrevistado CA1);

A sensação de segurança que eu tenho do outro lado ali que vai me ouvir, vai buscar uma solução. É um caminho de mão dupla. Então, isso para mim é o que me faz ficar com a Cooperativa (Entrevistado CA8).

Eu acredito que é a estabilidade. É uma cooperativa conhecida, eu tenho confiança, então, não tenho tanto contato, não faço um uso muito grande da cooperativa, mas tenho essa confiança. Acredito que a confiança seja o elemento principal (Entrevistado CA2).

Eu tenho essa confiança porque eu conheço a trajetória da cooperativa e de todas as pessoas que sempre estiveram na direção. Então, eu confio no trabalho, na seriedade do que é feito ali dentro (Entrevistado CA4).

Enquanto eu confiar no processo, eu continuo. No momento em que tiver algo que me deixe desconfortável, eu saio (Entrevistado CA4).

É a confiança ainda em ter o que eu uso mesmo, que é a aplicação. Então, eu confio em deixar o meu dinheiro, minhas economias aplicadas lá. Eu confio porque eu sei que dentro daquele valor que eu tenho, existe o fundo garantidor que qualquer problema que tiver, eu vou estar respaldada (Entrevistado CA4).

#### **4.3.2 Agilidade e Eficiência em Relação à Cooperativa**

A agilidade nos processos e a eficiência na resolução de demandas foram apontadas como diferenciais relevantes. Os cooperados destacaram a rapidez no atendimento, a simplificação de trâmites e a ausência de burocracia excessiva, características que contrastam com experiências vivenciadas em instituições

financeiras tradicionais. Esta percepção abrange tanto o atendimento presencial e telefônico quanto as facilidades operacionais, como prazos flexíveis, amortização antecipada e negociações personalizadas. A resolução ágil de demandas por meio de canais digitais também foi citada como elemento que agrupa valor e fideliza o associado.

A seguir são apresentados os depoimentos de cooperados entrevistados, que demonstram o quanto a Cooperativa é ágil e eficiente:

A agilidade de vocês para aprovar o crédito, assim, sempre que converso com alguém, eu brinco, eu comprei a Tigo com R\$ 500,00 no cartão de crédito, não sabia nem como ia pagar, mas eu sabia, que eu ia ter crédito na Cooperativa. Eu acho que a agilidade, a rapidez e a objetividade, saber que está ali, que tu pode precisar, ou não, me faz permanecer, por uma questão de segurança mesmo. Eu sei que no banco eu tenho uma burocracia maior por ser funcionário, entende? Eu tenho um processo maior. A agilidade de vocês é, nossa, é excepcional. Se eu fosse traduzir tudo em uma, duas palavras, é atendimento e agilidade, sabe? Aprovação de contrato, assinatura, tudo isso é muito rápido, sabe? É o que ajuda a outra parte e isso tem um diferencial enorme, sabe? Então, eu acho que, assim, o fato da tua resposta rápida em dizer sim ou não, dá ou não dá, é tanto. E o tempo entre o sim e a contratação, a formalização, a efetivação, é muito rápido. Não tem aquela coisa de enrolar e é que a gente está acostumado com uma burocracia maior no banco (Entrevistado CA1).

Agilidade. É a primeira coisa, assim, porque sempre quando eu preciso, vocês estão dispostos a ajudar. Mesmo que o meu gerente de contas esteja de férias, quem me atende foi bem ágil, assim. E eu acho que, assim, supre as necessidades quando eu preciso, sabe? O Comitê de Crédito é ágil, não demorava quando eu precisava (Entrevistado CA7).

A linha [de financiamento] mais interessante mesmo, até hoje, foi a Constrói. E realmente, eu fui enviando as notas fiscais, vocês foram fazendo as liberações e fui recebendo os recursos em conta corrente (Entrevistado CA10).

Sem contar a questão da amortização, né? Que o último que eu fiz foi justamente por conta disso, por poder amortizar antecipado. A questão do contrato digital é ótima. Poder assinar do conforto da minha casa é muito prático (Entrevistado CA3).

Eu acho que a distribuição de sobras, eu quero acreditar muito que isso é um dos motivos que mantém as pessoas aqui dentro. Mas principalmente a facilidade, e quando eu falo facilidade eu não estou falando em pouca burocracia, eu estou falando em facilidade de acesso das pessoas, de negociação mais pessoalizada e a possibilidade de alongamento de prazos e retirada de novo valor (Entrevistado CC3).

Resolver tudo pelo digital. Assinatura de contrato, atualização cadastral, consulta de informações, destrato, movimentação (Entrevistado CA8).

### 4.3.3 Qualidade no Atendimento

O atendimento personalizado (Entrevistados CA6 e CA8) e próximo com o cliente (Entrevistado CC1) foram reconhecidos como elementos essenciais para a permanência dos cooperados junto à Cooperativa. A valorização do atendimento humanizado, onde as necessidades individuais são compreendidas e tratadas com empatia, contribui para fortalecer vínculos de confiança e satisfação. A possibilidade de ter contato direto com os colaboradores, que demonstram disponibilidade e interesse genuíno em auxiliar, foi associada à sensação de pertencimento e reconhecimento. Tal dimensão relacional pode ser considerada como um dos pilares do diferencial da Cooperativa, assim explicitado por alguns entrevistados:

Eu acho que é o processo aliado ao atendimento, né? Mas se não fosse o atendimento, digamos ali, da pessoa na resposta e no dizer, ah, isso, isso, aquilo, faz isso, tem isso, tem aquilo, o processo não seria o mesmo, é o segundo momento, né? Mas eu acho que o atendimento é o ponto principal (Entrevistado CA1).

O atendimento sempre foi muito bom. Apesar de não ter mais o atendimento cara a cara, assim, não ter mais o presencial, e de eu sentir falta de ter alguém com vínculo. Sempre gostei muito dessa parte do atendimento, e quanto mais personalizado, eu acho mais legal, mais vontade eu tenho de participar. Muitas vezes a situação financeira não é a melhor do mundo, então tu precisas de alguém com visão e sensibilidade para mexer naquilo, e é o relacionamento que traz isso (Entrevistado CA6).

Sempre tive retorno das minhas demandas, com muita cordialidade, com educação. Então, saber que você vai acionar alguém e você vai ter o retorno parece algo básico. Mas acontece muito em função da correria, desse atendimento massificado que a gente vê nas instituições, ou atendimento mais digitalizado que a cordialidade e empatia se perdem, mas na Cooperativa não vejo isso acontecer. Sempre tem alguém disposto a pensar junto contigo. Porque muitas vezes você leva uma situação que você não teve tempo para pensar muito, se planejar, você está dividindo muitas vezes um problema, ou um sonho, uma expectativa ali, um projeto, e aí você traz isso para a mesa e você tem alguém lá do outro lado te ajudando a pensar, ou endereçar, ou viabilizar. Aquele projeto, aquela ideação (Entrevistado CA8).

Eu entendo que o mais importante é o atendimento para manter os cooperados ativos. Quando a gente fala em cooperativas, a gente não tá falando de um cliente especial com não sei quantas mil cotas, a gente tá falando de pessoas como eu, como tu, como o Diretor do banco, todos têm o mesmo atendimento, todos têm a mesma qualidade, sem precisar “nichar” este público. Então, atendimento para mim é um grande diferencial que nós temos (Entrevistado CC3).

Quanto mais presente tu está junto ao cooperado, ele mantém um vínculo com a cooperativa. Ele vai lembrando sempre da cooperativa e isso vai aprimorando cada vez mais o relacionamento com os cooperados. Tu não podes deixar ele esquecer que a cooperativa existe. Esfriou. Esfriou e daqui a pouco vem outro e toma esse lugar (Entrevistado CC1).

#### 4.3.4 Senso de Pertencimento Cooperativo

O sentimento de pertencimento (Entrevistados CA3 e CI7) e a identificação com a filosofia cooperativista (Entrevistado CA8) emergiram como fatores relevantes para a permanência dos cooperados entrevistados. Muitos deles percebem a Cooperativa não apenas como uma prestadora de serviços financeiros, mas como parte de um projeto coletivo que visa o benefício mútuo e o fortalecimento da comunidade. Esse vínculo emocional é reforçado por ações solidárias, como o apoio em momentos de dificuldade, e pela percepção de que a cooperativa existe para atender às necessidades de seus membros, reforçando valores de cooperação e solidariedade. Nesta direção, seguem alguns depoimentos ilustrativos:

Pretendo permanecer cooperado por muito tempo, porque eu acho também que a gente tem que valorizar, como eu te falei. É uma Cooperativa que é feita para nós (Entrevistado CA3).

Não adianta, eu acho que a gente é muito mais para dizer, a gente tem uma cooperativa. Digamos, a gente tem lá, o pessoal não usa. Se não tiver, vão reclamar que não tem, entende? Então, por mais que digamos, eu não vou utilizar, é bom que esteja ali, uma hora eu posso vir utilizar, sabe? Eu acredito muito nisso. E é uma forma de a gente valorizar, existem colegas que estão ali, existem profissionais que estão ali, é um negócio que é feito para o banco (Entrevistado CA3).

A gente foi criando este vínculo de parceria. Então, tenho uma admiração pela filosofia da cooperativa, de longa data (Entrevistado CA8).

E olha só como Deus é bom. No ano passado eu tive uma ajuda importante de vocês, através ali das doações, né, porque eu passei pela enchente e tal, e aquilo ali foi de um acolhimento tão grande, assim, eu lembro que tu fez um contato comigo, né, tu sabia que eu tinha passado pela enchente e tal, e aquilo foi tão, assim, bom pra mim que eu agora não penso em cancelar a cooperativa, porque eu fiquei, eu criei um carinho, né, pelo que aconteceu (Entrevistado CI7).

#### 4.3.5 Acesso aos Serviços Ofertados

Revela-se, a partir das entrevistas, que a disponibilidade de serviços específicos constitui um dos principais fatores que motivam os cooperados a permanecerem vinculados à Cooperativa. A possibilidade de acesso às soluções financeiras que atendam às necessidades ou demandas pessoais, mesmo que nem sempre utilizadas no momento, foi percebido principalmente pelos cooperados inativos, o que é algo interessante; percebido como um recurso disponível e de

segurança para o futuro dos cooperados. Conforme os relatos, o simples fato de saber, que determinados produtos estão disponíveis e que podem ser acionados em momentos de necessidade, gera tranquilidade e reforça a percepção de valor junto a Cooperativa, conforme os depoimentos apresentados a seguir:

Eu acho que é questão de opção, de ter uma opção para determinados serviços (Entrevistado CI3).

Isso que eu até ia falar agora, porque me deixa muito mais tranquilo, assim, em questão de, puxa, se surgir alguma necessidade, eu saber que eu tenho esse caminho a percorrer, tenho essa parceria que pode me ajudar, sabe? Eu acho que isso me deixa mais, me deixa com o sono um pouco mais leve. Que bom, que bom. Graças a Deus, hoje eu não preciso, mas me deixa bem saber que posso utilizar a qualquer tempo. (Entrevistado CI6).

Eu gosto de ter a opção de, se precisar, ter este recurso (Entrevistado CI8).

Pretendo sim seguir utilizando os produtos e serviços. Porque eu acho bacana a função da previdência. Eu, inclusive, quero me organizar financeiramente para aumentar esse aporte que eu coloco, que eu guardo mensal. E eu acho que é uma segurança financeira para o futuro (Entrevistado CA2).

Para o Entrevistado CC2, ter acesso a crédito com taxas atrativas e a constituição do capital social como forma de poupança forçada, são elementos motivadores para permanecer cooperado. A percepção de vantagem econômica, tanto no acesso ao crédito, com condições diferenciadas, quanto na acumulação de recursos via capital social, contribui para a manutenção do vínculo. Neste sentido, o capital social atua como incentivo à disciplina financeira, representando um patrimônio que permanece seguro e disponível em caso de necessidade, como ilustrado no excerto a seguir:

E o capital, eu acho que o capital ele é muito importante para incentivar a poupança. Tem cooperados que não juntam um Real a vida inteira. E tem o capital porque é algo que não consegue movimentar, né, de uma forma tão fácil. Esse capital todo mês é descontado na folha ou no débito, ele faz com que o cooperado tenha uma poupança e isso para ele já é importante, pois me fizeram economizar em alguma coisa. O dinheiro que eu estou colocando na cooperativa não é uma mensalidade, sim, ele é meu e ele tá ali, ele tem juros. As taxas das linhas de crédito. E como a gente tem realmente uma base bastante antiga de cooperados, eu acho que isso também pesa. Este histórico pesa. Até quando eles pensam em sair e a gente traz isso. Poxa, mas são "X" anos que tu tá aqui com a gente, sabe? (Entrevistado CC2).

#### 4.3.6 Sigilo e Privacidade de Dados e Informações

A preservação da privacidade e do sigilo dos dados e informações pessoais, principalmente financeiras (Entrevistados CA10, CA3, CA6 e CA7), foi destacada como um elemento relevante para a permanência junto à Cooperativa e para a utilização dos produtos e serviços. Cooperados que também atuam, ou mantêm vínculo com outras instituições financeiras, relataram sentir maior segurança em realizar determinadas operações na Cooperativa, evitando exposição indesejada de dados pessoais e transações. Percebe-se uma preocupação e um incomodo considerável por parte dos cooperados ter sua vida financeira exposta, visto não haver bloqueios nos acessos às contas ou cadastros. A confidencialidade no tratamento das informações é percebida como um atributo diferenciado frente às instituições em que esse aspecto não é igualmente resguardado, e assim se manifestaram:

Às vezes eu prefiro até fazer mesmo tendo um pouquinho, sendo um pouquinho mais alto, às vezes eu prefiro até como eu fiz ano passado, a antecipação de imposto de renda, eu fiz com vocês, até pela questão da exposição da minha vida financeira ali que as pessoas têm todo acesso. Então, eu prefiro ainda fazer algumas coisas com vocês justamente por essa questão, no Banco quem é funcionário, tem todo acesso ali à minha vida financeira. Então, para isso, por esse motivo, eu ainda prefiro algumas coisas jogar para vocês (Entrevistado CA10).

Eu não quero que o banco, eu não quero, por exemplo, ah, eu preciso de um, de uma demanda específica, eu não quero fazer no banco. Passa para o Comitê, passa para o teu chefe ver o que está fazendo, não está, sabe? Então, isso é uma coisa também que eu gosto de fazer fora, te digo. Não que eu devo alguma coisa, entendeu? Não que esteja fora, está tudo certo, mas, não sei, a questão da facilidade também. Porque no banco, hoje, a gente tem, como é que eu te dizer, para aprovar um empréstimo nosso é na SUREG. Aí leva, não sei quantos dias, aliás, tem que passar pela SUREG. Não, é na SUREG e, às vezes, passa por uma lançada superior. Então, também é mais moroso um pouquinho, sabe? (Entrevistado CA3).

Para mim a privacidade é o que me mantém vinculado utilizando os produtos. Quando a gente trabalha no banco, a gente sabe que tem colegas que não respeitam a privacidade do outro. E o círculo bancário é uma coisa muito séria (Entrevistado CA6).

Eu procuro não fazer nada lá no banco. Não sei, por que questão de falta de sigilo. Eu faço sempre aí contigo (Entrevistado CA7).

#### 4.3.7 Solidez e estabilidade institucional

A solidez da cooperativa (Entrevistados CA4 e CI2), evidenciada pela sua trajetória transparente e sem prejuízos, assim como pela capacidade de distribuir

resultados de forma consistente, foi identificada como fator de retenção pelos entrevistados. Esta percepção de estabilidade gera nos cooperados segurança quanto à continuidade da cooperativa e à preservação dos interesses dos cooperados (associados). Além disso, os relatos mostram que essa estabilidade é reforçada pelas práticas de gestão existentes e por um histórico de resiliência frente a cenários econômicos adversos, como apresentados a seguir por meio de algumas falas de entrevistados:

Obter retorno (sobras) do resultado da Cooperativa me deixa confortável em manter minha movimentação na Cooperativa. Como não tem prejuízo me mostra que a gestão está sendo bem feita (Entrevistado CA4).

E nesse tempo, em nenhum ano, avisaram o cooperado, ah, esse ano vai ter prejuízo e vocês vão ter que pagar. Então, isso aí eu acho que é uma coisa saudável, porque do jeito que está a economia, uma instituição que tem todo o tempo de vida da cooperativa e tu poder ainda ter resultado para distribuir para o cooperado é uma coisa bem viável, bem saudável para o cooperado (Entrevistado CA4).

Eu me sinto seguro hoje com aquele investimento que eu tenho com os meus filhos, e até dias atrás eu tinha dado uma olhada ali de quanto tinha, e ficou cada vez mais claro que isso é um bom investimento seguir com a cooperativa, mas muito está em virtude do relacionamento, eu hoje não sei se trocaria. Além do relacionamento, saber que sobre meu capital vou receber juros e sobras, me deixa muito feliz e satisfeito (Entrevistado CI2).

#### 4.4 FATORES QUE DIFICULTAM UM MAIOR VOLUME DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS POR PARTE DOS COOPERADOS JUNTO À COOPERATIVA

A falta de utilização dos serviços ofertados pela Cooperativa e que poderiam atender às necessidades ou demandas já manifestadas pelos associados, mas que permanecem sem adesão, ou inativos, ocorre em grande parte pela desinformação. Casos como os de cooperados que acreditavam que a instituição oferecia apenas crédito, desconhecendo a existência do portfólio de seguros, por exemplo, demonstram que o vácuo informacional limita o potencial de expansão do relacionamento financeiro entre a Cooperativa e os seus cooperados.

No Quadro 8, portanto, são apontados os principais fatores identificados que dificultam um maior volume de operações financeiras por parte dos cooperados junto à Cooperativa.

Quadro 8 – Fatores que dificultam um maior volume de operações por parte dos cooperados junto à Cooperativa

Fatores Identificados	Entrevistados
Falta de conhecimento sobre serviços ofertados e seus benefícios	CA1, CA10, CA2, CA3, CA4, CA7, CI2, CI4, CI6, CI7 e CI8
Limitações tecnológicas e de canais digitais	CA5, CA7, CA8, CI1, CI3, CI5 e CI8
Fragilidade na comunicação da Cooperativa com o cooperado	CA1, CA6, CI2, CI6, CI7 e CI8
Relacionamento distante e falta de acompanhamento personalizado	CA5, CC2, CI2, CI5 e CI7
Baixa prioridade da Cooperativa na vida financeira do associado	CA3, CA4, CA7, CC3 e CI6
Ausências ou inadequações de serviços no portfólio da Cooperativa	CA3, CA9, CC2 e CC3
Desconhecimento ou compreensão limitada do modelo cooperativo	CC1 e CC2
Experiências negativas e excesso de burocracia	CA7 e CC3
Influência de metas e vínculo com outras instituições financeiras	CA1 e CA7

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa.

#### 4.4.1 Falta de Conhecimento sobre Serviços Ofertados e seus Benefícios

A análise das entrevistas mostra que a falta de conhecimento sobre os serviços ofertados pela Cooperativa e seus benefícios se constitui como um dos principais fatores para que não haja aumento no seu uso dos serviços e, portanto, um maior volume de operações por parte dos cooperados junto à Cooperativa. Muitos cooperados, inclusive, adotam uma postura passiva, aguardando que a oferta seja feita de maneira proativa por parte da Cooperativa. Postura comumente encontrada no uso de serviços.

Neste sentido, a ausência de uma abordagem comercial, contínua e direcionada ao público-alvo da Cooperativa, com métricas definidas e claras, contribui para que o quadro social permaneça restrito à utilização de soluções mais conhecidas, em especial o crédito. Esta percepção é ilustrada por falas como a de um cooperado que reconhece que:

Se me oferece, me interessa, eu fecho, entende? Mas se não me oferece, eu também não vou atrás", demonstrando que a comunicação tem papel determinante na ativação do interesse (Entrevistado CI5).

Com isso, o portfólio de serviços da Cooperativa não é amplamente conhecido. Vários entrevistados (Entrevistados CA1, CA2, CA3, CA4, CA7, CA10, CI2, CI4, CI6, CI7 e CI10) relataram que não têm clareza sobre os serviços disponíveis, ou que

sequer se recordam de todas as alternativas apresentadas em algum momento. Esta limitação não se restringe apenas à ausência de informação, mas também à falta de mecanismos de reforço contínuo e acompanhamento que garantam uma melhor informação e comunicação aos cooperados, mas que também criem impacto na mente dos cooperados quando da busca por soluções financeiras.

Outro aspecto que aparece constantemente é a falta de orientação quanto à forma de utilização dos serviços. Entrevistados destacam não apenas desconhecer a existência de determinadas soluções, como também não saber como acessá-las ou operacionalizá-las. Tal situação reforça a necessidade de que a cooperativa adote estratégias voltadas à comunicação segmentada, capazes de reduzir as barreiras de entendimento e ampliar a percepção de valor por parte dos cooperados.

A ausência de informação adequada leva, inclusive, à migração de demandas para instituições concorrentes, como relatou o Entrevistado C16, ao mencionar que contratou seguro viagem junto à seguradora diretamente, por não saber que poderia fazê-lo por meio da Cooperativa.

Em síntese, constata-se que a falta de conhecimento sobre os serviços e seus benefícios é resultado da combinação entre a comunicação ineficaz da Cooperativa, a postura passiva dos associados e a ausência de iniciativas consistentes de educação financeira. Para que seja possível ampliar o engajamento e estimular o uso diversificado dos serviços, parece fundamental a adoção de estratégias de marketing de relacionamento, com abordagens proativas e personalizadas, capazes de aproximar os cooperados das soluções existentes e, ao mesmo tempo, gerar maior fidelização e aproveitamento do portfólio de serviços, com base nos relatos analisados cabe-nos sugerir. A seguir são apresentados excertos que evidenciam tal contexto:

É, eu não sou uma pessoa proativa, que eu só vou atrás quando eu realmente eu quero alguma coisa, mas eu sou uma pessoa que, se me oferece, me interessa, eu fecho, entende? Mas se não me oferece, eu também não vou atrás. Porque eu não tenha conhecimento de tudo que a Cooperativa possui de serviços. Eu vou te dizer que não recebo ofertas de outras coisas, assim, recebo mesmo é do crédito, mas os outros serviços (...). Eu acho que ninguém nunca me ofereceu outros serviços (Entrevistado CA1).

Até estou tentando melhorar a questão financeira no geral, assim, ter um pouco mais de atenção, até por outras coisas que a gente já conversou, de trabalho aleatório, mas eu tenho bastante dificuldade nisso. O que eu vejo pela minha tia, assim. Não conheço os outros produtos, só o que ela tem. Talvez uma coisa que eu quero fazer, um consórcio, não sei se a cooperativa tem ou não tem, são coisas, isso é algo que me passa na cabeça agora, que é algo que eu pretendo fazer. E que já estou dizendo, inclusive, que vou fazer há um bom tempo e não parei ainda, exatamente, porque vou ter que parar para ver, pesquisar e fazer (Entrevistado CA2).

Eu não sei se eu conheço todo o portfólio de serviços financeiros da Cooperativa, provavelmente não saiba de todos os seus benefícios (Entrevistado CA3).

Eu não tenho um entendimento muito grande dentro da, eu dou uma acompanhada geral ali nos gráficos, mas eu não tenho um entendimento, assim, de previdência privada (Entrevistado CA4).

Não conheço todos os serviços que tem na Cooperativa. Não costumo receber abordagens oferecendo os serviços e também não procuro a Cooperativa de forma ativa para ver o que tem (Entrevistado CA7).

Eu vou te dizer que eu não recordo de todo os serviços que tem no portfólio, não vou dizer que não foram apresentados. Eu acho que a gente já conversou, mas eu não me recordo. Eu acho que é a falta de conhecimento mesmo dos outros produtos. Porque, assim, quando eu entrei, de imediato não tinha necessidade de utilizar os serviços, mas tinha esta disponibilidade. Em um segundo momento, acho que a falta de utilização de outros produtos é realmente a falta de conhecimento mesmo. Não conhecer, ou realmente não ter tido a curiosidade de olhar outros serviços [disponibilizados pela Cooperativa] (Entrevistado CA10).

Sendo bem honesto eu não conheço serviços financeiros cooperativos. Não conheço. Eu juro para ti. Eu sei da previdência que minhas filhas têm. Eu não sei de outro produto financeiro que poderia utilizar, talvez tenha algo que poderia ser importante para mim, mas como não conheço acabo não usando (Entrevistado CI2).

Com certeza eu ter mais conhecimento e se for uma melhor opção. Eu acho que é meio por não conhecer bem os serviços e ninguém dizer assim, ó, eu tenho condições de te ofertar uma aplicação com uma taxa de juros melhor, né? Tu precisa fazer tal, tal coisa, alguma coisa assim. Tipo, eu não conheço, então eu deixo onde eu já tenho. Eu acho que é falta de conhecimento mesmo. De saber como é que eu vou fazer. Para onde eu tenho que mandar o dinheiro. Estas coisas, eu não sei nada. Na verdade, se tem aplicativo, eu até desconheço. É mais uma questão de operacionalização e conhecimento (Entrevistado CI4).

Isso foi bacana neste sentido de que reduziu um pouco nossos custos, assim, né? Enquanto a viagem, graças a Deus, não precisei usar. Que bom, né? Mas foi uma contratação muito fácil, assim, foi do dia. Eu e minha esposa entramos ali na Porto Seguro e fizemos, acho que, se não me engano, três cotações. E o Porto Seguro foi a que mais nos ajudou, assim, foi um custo menor de facilidade, foi bem rápido, assim, de fazer. Eu até confesso que eu não sei se tem, eu não sabia que teria pela própria Cooperativa a possibilidade de contratar o seguro viagem (Entrevistado CI6).

Acredito que o fato de não conhecer o portfólio me limita a acessar os serviços. Não que eu não tenha necessidade de utilizar os serviços, mas como não os conheço acabo não usando (Entrevistado CI7).

Com certeza, o que me faz não utilizar as soluções financeiras é por não conhecer a fundo o que a Cooperativa possui. Até porque, para mim, é novidade ter o seguro residencial e o seguro auto. Eu achei que eram só empréstimos. Como eu falei, não conheço, porque eu achei que eram só empréstimos. (Entrevistado CI8).

#### 4.4.2 Limitações Tecnológicas e de Canais Digitais

As entrevistas revelam claramente um ponto sensível para a cooperativa, ou seja, as limitações tecnológicas, especialmente relacionadas ao aplicativo (app) e à digitalização dos canais digitais de atendimento. A percepção é de que, apesar de reconhecerem a importância do relacionamento humano no cooperativismo, os entrevistados demonstram expectativa de encontrar no ambiente digital a mesma praticidade e autonomia que já vivenciam em outras instituições financeiras.

O depoimento do Entrevistado CA5 é emblemático ao destacar que a escolha por movimentar recursos em bancos tradicionais se dá pela “praticidade” e pelo leque de opções disponíveis no aplicativo, em especial para investimentos e crédito. Tal fala converge com as falas do Entrevistado CA7, que ressalta a frustração ao perceber que, embora consiga simular operações no app da Cooperativa, não é possível concluir a contratação de forma automatizada. A comparação direta com o Banrisul, feita pelo Entrevistado CA7 evidencia a desvantagem da Cooperativa neste aspecto, pois a ausência de funcionalidade limita o uso efetivo do canal digital.

Outra dimensão que emerge das falas é a necessidade de integração e visão ampliada das finanças pessoais. O Entrevistado CA8, por exemplo, sugere que a Cooperativa poderia oferecer um “gestor financeiro digital” capaz de consolidar informações de diferentes instituições, funcionando como um painel centralizado de controle. Esta percepção aponta para uma oportunidade de inovação que vai além de simplesmente oferecer crédito e aplicações no app, mas envolve criar uma experiência de gestão financeira personalizada, alinhada às demandas contemporâneas de cooperados mais conectados.

Os entrevistados inativos reforçaram essa mesma lacuna. O Entrevistado CI1, inclusive, mencionou que desconhece a existência de um aplicativo próprio da Cooperativa, o que revela fragilidade na comunicação e divulgação do canal. Já o Entrevistado CI3, por sua vez, ressaltou que prefere o autoatendimento e associa sua baixa utilização de serviços de crédito da Cooperativa à falta de possibilidade de contratar diretamente pelo app.

Há ainda relatos que explicitam problemas de utilização dos recursos tecnológicos e de suporte. O Entrevistado CI5, por exemplo, relatou frustração com o bloqueio de senha e a dificuldade de recuperação de acesso, experiência que o levou a desistir do uso do aplicativo. Já o Entrevistado CI8 comentou sobre a dificuldade em

acessar informações básicas, como o informe de rendimentos, ressaltando que a navegação é confusa e pouco intuitiva. Mesmo assim, este entrevistado reconheceu o valor do contato humano, o incômodo com a limitação tecnológica mostra que a digitalização não é apenas uma tendência, mas uma necessidade concreta para manter a competitividade e a satisfação do cooperado.

Assim, a análise deixa evidente que a Cooperativa enfrenta um desafio estratégico e operacional, que é o de ampliar e modernizar seus canais digitais, garantindo não apenas funcionalidades básicas, mas também experiências completas de autosserviço e de gestão de relacionamento. Esta lacuna tecnológica pode comprometer a expansão do volume de operações financeiras, já que os cooperados tendem a buscar instituições que lhes ofereçam praticidade, autonomia e soluções digitais avançadas. Ao mesmo tempo, fica evidente que a digitalização deve caminhar em equilíbrio com o relacionamento humano, de modo a preservar a essência cooperativista, mas sem negligenciar as expectativas crescentes de conveniência digital dos seus cooperados, conforme depoimentos a seguir:

Eu realizo movimentações nestas outras instituições financeiras pela praticidade, pela questão tecnológica. Eu acho interessante ter um leque de opções no próprio app, tanto para investimento quanto para empréstimo. Uma espécie de autosserviço, e isto hoje no app da Cooperativa eu não tenho (Entrevistado CA5).

Eu custumo mais entrar ali no aplicativo. Seria interessante no próprio aplicativo já ter mais modalidades para a gente olhar, né? Analisar, pesquisar, comparar e acima de tudo contratar o que eu quero. Na simulação que eu faço no app tu recebes a informação que eu simulei, mas eu não consigo contratar diretamente no aplicativo, poderia ser automatizado e já receber o dinheiro na minha conta (Entrevistado CA7).

No do Banrisul, como eu não tiro empréstimo ali, mas quando eu vou ali para simular. Ali eu sei que tem opção, né? E os clientes conseguem fazer pelo aplicativo, não tendo restrição, né? E estando tudo ok, se consegue. Claro que tudo tem um limite, né? (Entrevistado CA7).

O que me ajudaria é ter quase que um grande painel, assim, da gestão financeira, né? E aí, seja na cooperativa ou não, conseguir acompanhar e fazer a gestão disso, assim, num único lugar. Acho que se tivesse um grande gestor de finanças, de fluxo financeiro do cliente, e vocês vendessem isso assim, olha, aqui a gente tem um gestor das suas finanças, você pode verificar dados não só da cooperativa, como de outros bancos, um grande portal ali para poder fazer a gestão. Isso mexeria comigo, com certeza eu pagaria para ter este tipo de serviço (Entrevistado CA8).

Tem outras situações que tem outros meios que tu contrata como, vamos supor, em um aplicativo. Não só tu simulas, mas tu contratas também, entendeu? E eu acho que é por causa disso que acabo não usando nada de crédito na Cooperativa. Gosto de me auto atender (Entrevistado CI3).

Eu usei em um momento. E aí eu bloqueei a senha e depois eu tentei refazer e nunca mais entrei. Agora eu até tenho que tentar para olhar meus saldos. Eu lembro que eu me estressei bastante, por isso que eu não entrei mais, porque eu não conseguia recuperar a senha. A experiência com o uso do app não foi algo muito confortável e recentemente, não fiz nenhuma tentativa (Entrevistado CI5).

E até entrando nesse ponto de, por exemplo, o aplicativo. Eu te incomodo, acho que todo ano, pra tu me mandar um informe de rendimentos, porque eu não consigo. Talvez na página e tal, mas o aplicativo é muito mais fácil. Tu estás com o celular na mão, tu lembrou em casa, tu abre, entra ali e pega o que tu quer. Claro, talvez seja uma coisa minha de estar, como eu não uso os empréstimos e tal, acabo não fuçando no sistema e tal. Mas o aplicativo é muito confuso e a única coisa que eu preciso atualmente com o informe de rendimentos eu nunca consigo. Por outro lado enxergo positivamente esse contato com pessoas, porque às vezes, poxa, eu estou sempre aqui no meio do sistema, né? E às vezes eu preciso de alguma coisa de outro tipo de sistema e fico perdida (Entrevistado CI8).

#### **4.4.3 Fragilidade na Comunicação da Cooperativa com o Cooperado**

As entrevistas evidenciam que a comunicação entre a Cooperativa e seus cooperados apresenta fragilidades, que impactam direta e negativamente no nível de conhecimento, de engajamento e de utilização dos serviços disponíveis. A percepção do Entrevistado CA1 ilustra de forma clara a desigualdade de acesso à informação entre cooperados da capital e do interior, onde estes últimos relatam não perceber com clareza os benefícios que vão além do crédito, como cursos, convênios e descontos. Este distanciamento acaba por reduzir a visibilidade e a percepção de valor da cooperativa para grande parte de seus associados.

Outro aspecto recorrente nas falas é a falta de clareza na divulgação dos convênios e parcerias. O Entrevistado CA6, por exemplo, mencionou desconhecer a existência de convênios que poderiam ampliar o uso dos serviços da cooperativa. Este desconhecimento reforça a ideia de que muitos associados permanecem limitados à utilização do crédito, sem explorar outras soluções, em grande medida pela ausência de ações proativas e bem direcionadas de comunicação. O Entrevistado CI2 também reforçou esta percepção ao afirmar que teria dificuldade em enumerar as vantagens concretas de ser cooperado, sugerindo a necessidade de um relacionamento mais informativo e direcionado por parte da Cooperativa.

Outro aspecto relevante diz respeito à forma e aos canais de comunicação utilizados. O Entrevistado CA1 mencionou dificuldades relacionadas ao fim do débito em folha, relatando que a comunicação sobre essa mudança ocorreu de maneira

pouco efetiva, via e-mail, canal que ele não acessa com frequência. Isso chama atenção à necessidade de repensar os meios de contato, visando garantir maior aderência ao perfil de consumo de informação dos cooperados.

A fala do Entrevistado CI7 evidenciou um caso em que a comunicação, embora inicialmente eficiente e ágil no processo de contratação do empréstimo, falhou em esclarecer as condições associadas à obrigatoriedade de contratação de seguro. A falta de transparência inicial gerou confusão e insatisfação, pois o cooperado acreditou ser obrigado a contratar o produto, evidenciando, assim, uma possível venda casada. Esta experiência, sem dúvida, reforça a importância da clareza na comunicação e da ética no relacionamento, de forma a não comprometer a confiança do associado.

Em síntese, os depoimentos apontam que a fragilidade na comunicação vai além da mera ausência de informações. Trata-se de uma dificuldade maior, que compromete a percepção de valor e a experiência do cooperado com a Instituição. A Cooperativa se mostra eficiente em determinados aspectos de relacionamento, mas falha em transmitir, de maneira clara e acessível, as vantagens, os serviços e as condições de uso, especialmente para os associados do interior. Esta lacuna comunicacional é mais um limitante do potencial de engajamento, reduzindo a utilização do portfólio de serviços e, infelizmente, gerando insatisfação e, até mesmo, a inatividade do associado. Pode-se afirmar que se torna um dos principais fatores a serem enfrentados para estimular um maior volume de operações financeiras e fortalecer o vínculo entre cooperados e Cooperativa, meta tão desejável.

Ainda no que tange à comunicação, o canal de relacionamento preferido e citado pelos cooperados foi o Whatsapp. Diversos cooperados (Entrevistados CA1, CA2, CA5, CA7, CA8, CC4, CI3, CI4 e CI7) destacaram que este meio de comunicação ou contato oferece praticidade, rapidez e flexibilidade, permitindo que a comunicação ocorra de forma assíncrona, sem a necessidade de interromper atividades do dia a dia. O WhatsApp aparece como a ferramenta mais adaptada às rotinas dinâmicas dos cooperados, proporcionando agilidade nas respostas, confiança no contato e maior acessibilidade às informações, serviços ou resolução de problemas ou dificuldades enfrentadas (Entrevistados CA1, CA2, CA5, CA7, CA8, CC4, CI3, CI4 e CI7).

Inclusive, alguns cooperados (Entrevistados CA1, CA5 e CA7) ressaltaram que o canal digital favorece a personalização no atendimento e que a identificação prévia

da Cooperativa aumenta a segurança e reduz de forma substantiva o risco de possíveis golpes ou fraudes.

Em seguida, apareceu o aplicativo (app) da Cooperativa, citado por alguns dos cooperados (Entrevistados CA1, CA2 e CA7). Embora seja reconhecido como de fácil utilização, sua baixa adesão decorre mais de questões pessoais, como esquecimento de senha, falta de hábito e poucas informações dos cooperados abarcadas no app. Dessa forma, o aplicativo não se consolidou como um canal recorrente de comunicação, sendo utilizado de forma esporádica.

O telefone surgiu como um canal complementar na comunicação. Para o Entrevistado CA2, por exemplo, ele representa o meio principal para um primeiro contato, possibilitando uma comunicação mais direta e pessoal. Contudo, nota-se que seu uso tem sido cada vez mais associado à etapa inicial do relacionamento, sendo frequentemente complementado pelo WhatsApp, que assume a continuidade da interação de forma mais prática.

Por fim, o site da Cooperativa foi mencionado (Entrevistados CA7 e CC3), porém, de maneira mais discreta. Enquanto o Entrevistado CA7 relatou utilizá-lo, o Entrevistado CC3 destacou que o site carece de maior atratividade e incentivo de marketing para que seja efetivamente visitado e se torne um canal mais representativo de informações ou para a utilização dos serviços prestados pela Cooperativa, conforme ilustram os depoimentos a seguir:

Por ser do interior, as facilidades da cooperativa eram mais evidentes para a capital. Então, como eu trabalhei lá também e convivi lá, a gente vê por outro ângulo a cooperativa. A grande parte dos benefícios, no geral, que não envolvem crédito, eles não são extensivos, a gente usar no interior, entende? Tipo, os cursos, os descontos, as coisas assim. Nós, no interior, a gente acaba não vendo isso com tanta clareza como o pessoal de Porto Alegre (Entrevistado CA1).

É que, às vezes, eu não uso a cooperativa com outros convênios, sabe? Eu não uso ela em outros descontos. Tanto que, uma vez, lembra que eu perdi o desconto do carro (Chevrolet) porque eu não sabia que tinha o desconto do carro pela Cooperativa, né? Então, assim, a gente acaba não se ligando nessas outras coisas da Cooperativa. (Entrevistado CA1).

A Cooperativa tem convênio lá, tu entra, tem três, quatro lojas diferentes, tu pode fazer orçamento e tal, aí respondem: não sabia que isso existia. Então, tem gente que se associa só mesmo para cumprir protocolo, mas não usa os serviços. Já me disseram que a Cooperativa nunca fez contato para oferecer os serviços financeiros (Entrevistado CA6).

Porque hoje, se me perguntar o que a cooperativa te oferece, eu vou ter dificuldade de responder. Mas aproveitando que vocês são tão bons no relacionamento, que consigam realizar mais contato com a gente,

apresentando esta parte mais específica das minhas vantagens de ser cooperado. Mas, de modo geral, é isso que eu sinto (Entrevistado CI2).

Eu acho que um combo de fatores fez com que eu não usasse os serviços. Falta de comunicação para explicar os produtos e serviços que estavam disponíveis. E como eu achei que era só empréstimos, como não estava precisando acabei não acionando a Cooperativa (Entrevistado CI8).

Porque veio ali, que vai ser a partir de tal dia, atualiza e deu. Acho que a comunicação, eu não me lembro se foi por e-mail, eu vi o e-mail, mas eu vi o e-mail depois, porque eu não olho o e-mail pessoal diariamente. O profissional eu olho diariamente, mas nele não recebi nada (Entrevistado CA1).

Na época, me responderam. A agente foi muito querida. Ela explicou tudo. Foi muito bom, muito rápido, foi ágil, a assinatura foi toda online. Eu não precisei ir até a cooperativa para assinar. Eu só tenho talvez uma colocação, que na época foi me dito que era obrigatório fazer um seguro para poder ter aquele empréstimo, o seguro do automóvel. Aí eu fiz, né? Eu fiz aquele seguro, fiz um empréstimo de 24 meses. E aí no outro ano entraram em contato comigo e me falaram que eu tinha que renovar o seguro. Entraram em contato comigo da própria Cooperativa. E aí eu questionei, eu perguntei por que eu tenho que fazer um seguro, porque era um carro que eu praticamente não usava, sabe, porque eu e meu marido tínhamos outro carro, então eu usava assim, nos finais de semana, então eu não achava interessante pagar um seguro. E aí, eu lembro que eu questionei, falei que eu não gostaria de fazer o seguro e tal, e aí a pessoa que me atendeu chegou a dizer assim, não é obrigatório fazer. Então, eu não fiz no segundo ano aquele seguro, mas no primeiro eu fui obrigada a fazer mesmo não precisando, entende? Isso aí eu acho que poderia ser um, eu sei que talvez vocês precisam, tem seguros para vender, alguma coisa assim, mas foi algo que não ficou muito bem esclarecido, eu achei que eu era obrigada a fazer. E é por isso que eu fiz na época. (Entrevistado CI7).

#### **4.4.4 Relacionamento Distante e Falta de Acompanhamento Personalizado**

As entrevistas realizadas evidenciaram que a comunicação e o relacionamento estabelecido entre a Cooperativa e seus cooperados apresentam fragilidades, também impactando direta e negativamente no engajamento dos associados e no uso dos serviços ofertados. O depoimento do Entrevistado CA5 ilustrou a percepção de que o atendimento se tornou excessivamente mecanizado, distante do modelo anterior, mais pessoal e de proximidade, caracterizado pelo “olho no olho” e pela participação em assembleias e eventos. Esta mudança reforça a percepção dos cooperados de que houve perda de vínculos relacionais que antes fortaleciam mais a identidade com a instituição.

Na mesma direção, o Entrevistado CC2 apontou que a ausência de relacionamento contínuo e estreito contribui para as inatividades ou os desligamentos de cooperados. O relato revelou que, em muitos casos, cooperados permanecem

anos sem qualquer contato com a Cooperativa, o que provoca uma sensação de abandono e não causa nenhum sentimento de pertencimento.

A falta de proatividade no relacionamento implica que, quando o cooperado opta pelo desligamento, dificilmente a situação é revertida, pois não houve construção de vínculo nem de uso efetivo dos serviços. Este aspecto também se evidenciou em comentários de cooperados que mencionam a ausência de ligações ou contatos periódicos, consolidando a percepção de desatenção e descuido institucional no que se refere ao relacionamento com o quadro social (Entrevistados CC2 e CI2).

O depoimento do Entrevistado CI2 reforçou esse aspecto, ao comentar sobre a sua experiência positiva no passado com uma Gerente de Relacionamento, que mantinha comunicação ativa por mensagens, esclarecendo benefícios e fortalecendo o vínculo. Após mudanças internas, este relacionamento deixou de existir, o que gerou sensação de perda de acompanhamento e de orientação quanto às oportunidades da Cooperativa às suas demandas. O próprio cooperado reconheceu corresponsabilidade em não buscar informações, mas destacou que a ausência deste contato mais próximo impactou negativamente sua experiência com a Cooperativa, inclusive, resultando em prejuízos em investimentos na previdência privada da suada filha, por falta de orientações claras. Este depoimento é revelador quanto à importância da comunicação não apenas como forma de informação, mas de criação de vínculo afetivo entre cooperado e Cooperativa, bem como um mecanismo de educação financeira e de transparência.

Os relatos dos Entrevistados CI5 e CI7 também revelaram uma postura reativa. Embora demonstrem interesse em serviços ofertados pela Cooperativa, tais como planos de investimento ou aplicações financeiras mais rentáveis, a motivação para buscar estas informações parte, quase exclusivamente, de iniciativas da Cooperativa, quando é o caso.

A Entrevistada CI5 destacou também que, se houvesse maior proatividade em apresentar soluções de forma simples e direta, por parte da Cooperativa, ela estaria disposta a utilizá-las, mas sente desânimo em procurar tais alternativas. Já o Entrevistado CI7 reforçou a necessidade de explicações didáticas e de materiais acessíveis, como por exemplo, mensagens com mapas ou modelos que orientem do início ao fim a jordana de aplicação. Estas percepções demonstram que a falta de clareza, de orientação e de estímulo limita o aproveitamento do portfólio de serviços

e seus benefícios, criando uma lacuna entre oferta e adesão. A seguir alguns relatos elucidam os aspectos acima apresentados:

Eu tenho achado o atendimento muito mecânico, lá atrás na ocasião não tinha essa coisa de máquina. Então, uma questão mais próxima, olho no olho. Quando eu morava aí, eu participava dos eventos que tinha, as assembleias. Hoje, eu não posso mais fazer isso. Mas enquanto eu estava aí, eu procurava sempre participar das atividades (Entrevistado CA5).

Com certeza, a falta de relacionamento impede que os cooperados movimentem mais na Cooperativa. Eu acho que, eu acho não, eu vejo, no meu dia a dia, principalmente, de dez desligamentos que tu pega, oito pessoas, a gente está anos sem falar com aquela pessoa. Às vezes, a pessoa se associou e a gente nunca contatou ela, sabe? Este giro de carteira para realmente falar com os cooperados, às vezes só falar: a Cooperativa tá aqui. Quando a pessoa vem pedir o desligamento e ela fala eu não uso a cooperativa, é muito difícil reter. Porque se ela não usou até agora e ela tomou uma decisão drástica que é se desligar, não é naqueles 10, 15 minutos de ligação que tu vai reverter. É muito difícil. Só se tu apresentar algo que ela realmente não fazia ideia que a cooperativa tinha, sabe? Mas geralmente, eles vêm decididos quando são cooperados que só aportaram capital e nunca utilizaram nada (Entrevistado CC2).

Anteriormente, eu tinha, se eu não me engano, o nome da moça era Juliana, mas eu não vou dar de certeza porque eu não recordo. Eu tinha uma gerente, minha gerente de relacionamento, alguma coisa assim. Faz bastante tempo isso, desde 2016, então eu não recordo bem como que era o nome dela. Mas era uma pessoa que eu tratava e, eventualmente, ela me mandava algumas mensagens pelo WhatsApp, algumas mensagens explicando as vantagens. Se eu cooperava, eu tinha você cooperado, você tem direito, sabe que você tem direito, não sei o que lá, assim. Alguns apanhados, algumas questões que nós tínhamos. Depois trocou e isso não veio mais para mim. Ninguém mais me ligou. Eu sinto falta de saber mais sobre a cooperativa e sobre que benefícios eu teria, por exemplo, e aí fica uma crítica construtiva com o investimento da minha filha que eu não sabia qual era o indicador que estava atrelado lá e que eu modifiquei há poucos dias. Entendo que eu perdi dinheiro, mas um pouco faltou da minha parte procurar um pouco mais, entender sobre como é que estava isso aí, né? Eu não posso simplesmente terceirizar a culpa, faltou eu ir atrás disso. Mas o que eu quero te dizer com isso? Estas pequenas informações que ela me dava antigamente, isso eu sinto falta atualmente (Entrevistado CI2).

Naquela época eu estava bem inclinada, eu ia fazer, porque eu estava precisando, ainda continuo precisando. Mas, sabe, ir atrás, eu já tenho preguiça só de pensar, tenho coisas que para mim são mais prioritárias, entendeu? Mas se hoje eu chegar aqui, olha, está disponível o plano ali, é só tu entrar ali e fazer, eu faria, entendeu? Porque eu não sou uma pessoa ansiosa, mas se tu chegar ali com um negócio interessante para mim, eu faço (Entrevistado CI5).

#### 4.4.5 Baixa Prioridade da Cooperativa na Vida Financeira do Associado

Dados obtidos a partir das entrevistas evidenciaram que a Cooperativa ocupa uma posição secundária na vida financeira de grande parte dos associados,

revelando, por isso, uma baixa prioridade em relação ao uso de seus serviços. Em muitos dos casos, a escolha pela utilização de outras instituições financeiras se deve tanto pela percepção de maior praticidade quanto pelas ofertas mais diversificadas de soluções de serviços, o que reduz sobremaneira o espaço da Cooperativa na gestão cotidiana das finanças dos cooperados.

O depoimento do Entrevistado CA3 apontou um relevante problema, ao destacar que há uma gama de opções disponíveis em outras instituições, o que torna a Cooperativa menos atrativa quando não há diferenciais claros em termos de seus produtos e serviços, e seus benefícios. Na mesma linha, o Entrevistado CA4 evidenciou que a falta de recursos próprios disponíveis limita sua utilização dos serviços ofertados, recorrendo aos seguros e a aplicações financeiras em outras instituições, o que reforça a ideia de que a Cooperativa não tem conseguido se consolidar como a primeira opção financeira de seus associados.

Essa percepção também foi observada no relato do Entrevistado CC3, que apontou para o perfil de cooperados que evitam o endividamento e, por consequência, não encontram na Cooperativa estímulos suficientes para ampliar o relacionamento de negócios, por meio do uso mais intensivo dos seus serviços. O Entrevistado CC3, aliás, sugeriu a necessidade de repensar estratégias de mobilização dos cooperados, tanto na ampliação da base de cooperados sensíveis ao crédito, quanto na criação ou adequação de serviços que atendam públicos avessos aos empréstimos, mas que poderiam ser atraídos por soluções mais alinhadas às suas necessidades, como, por exemplo, linhas emergenciais ou facilidades de uso de crédito rotativo.

Recorrente é a ausência de necessidade percebida, como no caso do Entrevistado CI6, que afirmou utilizar serviços de outras instituições em que já possui conta, evidenciando que a cooperativa não conseguiu ocupar um espaço competitivo no seu portfólio. Esta questão é reforçada pelo Entrevistado CA7, que relatou a maior conveniência e acessibilidade dos bancos tradicionais ou digitais, especialmente pela proximidade, facilidade de monitoramento e de utilização das plataformas digitais. A falta de praticidade e experiência com a Cooperativa se torna um fator decisivo para a escolha por outras instituições financeiras.

Novamente, o Entrevistado CC3, comentou sobre a questão da vinculação financeira ao empregador, que muitas vezes direciona a escolha da instituição financeira a ser utilizada, seja pela obrigatoriedade ou pelos benefícios mais evidentes. Este cenário reforça a percepção de que, mesmo quando existe vínculo

formal, a Cooperativa precisa oferecer vantagens adicionais para competir com outras opções disponíveis no mercado. Daí a importância para a Cooperativa de realmente “ouvir” o cliente e oferecer serviços que atendam efetivamente as suas necessidades ou demandas. De acordo com os entrevistados:

Eu não uso mais porque não tem neste momento nada em mãos [alternativas, propostas] que poderia utilizar. Além disso, tem tantas outras Instituições financeiras que nos oferecem tantas opções (Entrevistado CA3).

Falta de recurso é o que faz com que eu não utilize mais serviços [da Cooperativa]. Seguros eu acabo fazendo em outros locais (Entrevistado CA4).

E a gente tem aquele perfil que não é devedor, que não gosta de tomar dinheiro emprestado. E este aí é o público que a gente não tem conseguido mobilizar para fazer com que faça negócio com a cooperativa. Então, precisaríamos de um lado aumentar a base, ter mais possibilidades de pessoas sendo sensibilizadas com a tomada do crédito. Por outro lado, identificar algum produto ou alguma facilidade que levasse aquele cooperado que não tem o hábito de tomar empréstimo, que eventualmente pode até usar o cheque especial para uma emergência ali de 10, 15 dias no mês e ele começar a utilizar as nossas soluções (Entrevistado CC3).

É meio que automático. A gente recebe pelo banco tudo e por estar mais em cima da gente, né? Até a questão de monitorar, de ver o que está entrando, saindo, está na minha frente, no caso, né? Só a questão de acessibilidade, eu acho mais prático utilizar os serviços do Banco do que da Cooperativa (Entrevistado CA7).

#### **4.4.6 Ausências ou Inadequações no Portfólio de Serviços da Cooperativa**

Foi evidenciado, ao longo das entrevistas, um fator crítico para a ampliação do relacionamento financeiro entre os cooperados e a Cooperativa, ausências ou inadequações no portfólio de serviços da Cooperativa. A fala do Entrevistado CA3 ilustra claramente esta lacuna ao destacar a inexistência de seguro de vida como opção. A ausência deste serviço, assim como de outros, limita a capacidade da cooperativa de se posicionar como uma instituição completa, capaz de atender às necessidades mais amplas de proteção financeira de seus associados. Neste sentido, a diversificação do portfólio de serviços se apresenta não apenas como uma oportunidade de crescimento, mas também como uma estratégia de fidelização, ao oferecer soluções mais alinhadas às expectativas do público-alvo.

Na mesma linha, o Entrevistado CA9 reforçou a importância de disponibilizar alternativas como o crédito imobiliário e a possibilidade de portabilidade, destacando que tais serviços já são prática comum em bancos tradicionais. Esta comparação

evidencia que, ao não acompanhar o mercado, a cooperativa perde espaço competitivo e deixa de atrair cooperados que poderiam ampliar o volume de operações. A ausência destes serviços gera uma percepção de limitação do portfólio da Cooperativa, o que afeta a sua atratividade como principal agente financeiro dos associados.

O Entrevistado CC2 apontou para a necessidade de maior diversidade e competitividade nas aplicações financeiras. A carência de opções em renda fixa e a inexistência de fundos de ações, ou investimentos de maior complexidade, limitam o perfil de investidores que poderiam direcionar volumes expressivos de recursos à cooperativa. Tal constatação demonstra que, enquanto alguns cooperados buscam crédito, outros têm maior interesse em investimentos, e a ausência de soluções robustas no portfólio restringe o potencial de expansão do relacionamento financeiro com esse grupo.

A reflexão do Entrevistado CC3 complementa o que disse o Entrevistado CC2 ao indicar que a base de cooperados se divide em dois perfis distintos, os devedores, já altamente comprometidos com crédito e os investidores que buscam oportunidades mais sofisticadas. A Cooperativa, ao não conseguir atender satisfatoriamente este segundo perfil de cooperado, deixando de explorar um público com grande potencial de alavancar os seus resultados. A seguir alguns excertos relacionados a isto:

Seguro de vida em si, a Cooperativa não tem no portfólio de serviços. Se tivesse certamente seria mais um serviço do portfólio que poderia utilizar (Entrevistado CA3).

Ter a opção de contratar o crédito imobiliário pela Cooperativa ou até mesmo realizar a portabilidade, seria algo importante, pois a exemplo do que ocorre nos bancos, os cooperados poderiam contratar outros serviços financeiros acessórios (Entrevistado CA9).

A Cooperativa poderia ter mais opções de aplicações, as existentes mais competitivas em termos de remuneração. Ter outros produtos de renda fixa, fundos de ações ou até mesmo ações seria ótimo. Muitos cooperados vêm solicitando este tipo de serviço (Entrevistado CC2).

De forma geral, o que dificulta os cooperados a tomarem mais crédito, a realizarem aplicações, a usarem os convênios, os benefícios. É o esgotamento da base. A gente tá trabalhando com um público “nichado”, um público que se divide. Isso é uma percepção minha, não sei se a gente tá falando de uma realidade comprovada em números, mas eu entendo que é um público que se divide em tomadores, que já estão muitas vezes “esgueados” de crédito, não só na Cooperativa, como no banco, como em outras instituições. E o outro público é o que realiza inúmeros investimentos onde nós também temos dificuldade de atender por conta do portfólio de investimentos reduzidos (Entrevistado CC3).

A partir da análise das entrevistas realizadas, foi possível constatar que o interesse futuro na utilização dos serviços inerentes ao portfólio da Cooperativa está distribuído da seguinte forma (vide Quadro 9).

Quadro 9 – Interesse futuro na utilização de soluções financeiras

Soluções Financeiras	Entrevistados
Empréstimos e financiamentos	CA3, CA5, CA9, CI2, CI3, CI4, CI7 e CI8
Aplicações financeiras (investimentos)	CA1, CA6, CA7, CI3, CI4 e CI5
Cartão de crédito (benefícios, tais como milhas e cashback)	CA6, CI3, CI5 e CI6
Benefícios e convênios (descontos, planos,...)	CA3, CA4, CI5 e CI7
Seguros	CA3, CA8 e CI8
Consórcios	CA6 e CI2
Cheque especial	CA6
Previdência privada	CA6

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa.

#### 4.4.7 Desconhecimento ou Compreensão Limitada do Modelo Cooperativo

A análise dos depoimentos dos cooperados demonstrou que a utilização dos serviços da Cooperativa está fortemente condicionada ao nível de entendimento dos cooperados sobre o modelo cooperativista. Os relatos apontaram que muitos associados percebem a Cooperativa apenas como um canal alternativo para acesso facilitado a crédito ou aplicações financeiras, sem considerar os diferenciais relacionados às sobras, ao retorno coletivo e à lógica de autogestão.

Esse olhar limitado faz com que, diante de condições semelhantes às de bancos, a decisão de compra recaia sobre aspectos de praticidade e rapidez, como o uso de aplicativos (apps), e não sobre os ganhos futuros advindos da participação no sistema cooperativo, onde assim, a Cooperativa acaba perdendo em atratividade.

Além disso, observou-se que há uma carência de orientação mais clara, por parte da cooperativa, para ensinar os cooperados a entender e valorizar o modelo cooperativo. Faltam ações educativas que mostrem como o cálculo do retorno das operações, aliado à distribuição das sobras, pode representar uma vantagem em longo prazo.

A fala dos entrevistados sugere que o vínculo com os benefícios cooperativistas, tais como a participação nos resultados e a corresponsabilidade pelo

capital social, é mais reconhecido pelos cooperados antigos, que carregam uma visão mais sólida do cooperativismo. Já os cooperados mais recentes, sem este entendimento, tendem a avaliar os serviços unicamente pelos critérios de mercado, o que reduz sua adesão e fidelidade, conforme é possível perceber nos excertos apresentados a seguir:

Eu acho que é entendimento do cooperado quanto ao que significa ser Cooperativa. Ele vê a cooperativa muitas vezes somente como um agente facilitador, e na primeira negativa e ele ameaça sair, logo ele não entendeu o que é ser Cooperativa. Ele quer uma facilidade. E... Ele vem para cá achando que vai ser mais fácil conseguir um crédito ou fazer uma aplicação aqui, e ele não vincula com o ganho que ele vai ter futuro. Ele não entende o modelo cooperativo. Se ele vir aqui e olhar que a taxa é igual ao banco, então ele vem para cá achando que vai ser aprovado automaticamente o crédito. E no banco ele vai ter um pouquinho de burocracia. Se uma taxa é igual, ele vai onde for mais fácil, logo no banco, pois tem o app, que facilita a contratação. E não olha o retorno que ele vai ter na distribuição das sobras. Se ele botasse na balança, se ele entendeu o modelo, ele sempre faria aqui esse crédito. É mais uma questão de sobras, de ganho futuro (Entrevistado CC1).

O primeiro ponto é tu entender o porquê que tu tem uma cota capital, o que é essa cota capital, pra daí sim tu entender o porquê que a taxa é “X%”, porquê que a remuneração daquilo é Y, porquê que a gente não pode abrir algumas exceções, aquilo ali é de todo mundo, o dinheiro que tu está aplicando, a gente está emprestando. Então, o primeiro ponto é entender o funcionamento do capital para entender como funciona a Cooperativa (Entrevistado CC2).

#### 4.4.8 Experiências Negativas e Excesso de Burocracia

Revelou-se a partir da análise de dados realizada, um fator sensível, que impacta na percepção e utilização dos serviços da Cooperativa, que é a experiência negativa associada ao excesso de burocracia. O depoimento do Entrevistado CA7 ilustra com clareza a preferência por soluções bancárias tradicionais (bancos) devido à praticidade e à facilidade de monitoramento das movimentações financeiras. O cooperado demonstrou incômodo com a necessidade de recorrer à Cooperativa sempre que precisa realizar alguma operação, preferindo alternativas que possibilitem o autoatendimento imediato. Tal percepção reforça a ideia de que a simplicidade e a autonomia no uso dos serviços financeiros são fatores decisivos para a retenção e, até mesmo, a fidelização do associado.

De forma complementar, o Entrevistado CC3 destacou que, apesar do vínculo inicial com o empregador, a imagem da cooperativa acaba prejudicada quando os cooperados a percebem como uma instituição excessivamente “amarrada nos processos”. A dúvida levantada pelo entrevistado, se a sensação dos cooperados de

excesso de burocracia corresponde à realidade, revelou um problema adicional. Não apenas existem limitações objetivas, como também a imagem subjetiva da cooperativa, enquanto instituição menos ágil e mais engessada, pode afastar potenciais cooperados e mesmo cooperados ativos. Neste sentido, a experiência negativa não se limita a dificuldades práticas, mas amplia-se para um campo simbólico, onde a marca da cooperativa é associada à falta de modernização.

A análise dessas percepções evidencia que a burocracia e a ausência de autonomia impactam diretamente a atratividade da cooperativa frente aos bancos tradicionais e *fintechs*. Para um público cada vez mais habituado a soluções digitais rápidas e intuitivas, qualquer sinal de lentidão ou necessidade de intermediação representa uma barreira significativa. Assim sendo, é possível concluir que, além da questão operacional, há um desafio estratégico de reposicionamento: a cooperativa precisa alinhar sua estrutura de atendimento e seus processos internos a um modelo mais ágil, investindo em canais digitais que ampliem a autonomia do cooperado e reduzam, não só a percepção da burocracia, como sua existência de fato. A seguir, os depoimentos permitem ilustrar melhor o que pensam os cooperados entrevistados:

É meio que automático. A gente recebe pelo banco tudo e por estar mais em cima da gente, né? Até a questão de monitorar, de ver o que está entrando, saindo, está na minha frente, no caso, né? Só a questão de acessibilidade, eu acho bastante incômodo ter que chamar a Cooperativa toda vez eu preciso. Eu prefiro autoatendimento (Entrevistado CA7).

Só que aí a gente tem que pensar nas facilidades que cada um tem para isso. Além disso, eu tenho a sensação de que muitas vezes os cooperados acham a Cooperativa “amarrada” nos processos. Se eles sentem isso, será que não é verdade? (Entrevistado CC3).

#### **4.4.9 Influência de Metas e Vínculo com Outras Instituições Financeiras**

Os depoimentos dos Entrevistados CA1 e CA7 mostraram que o fator metas (profissionais) e vínculo empregatício com outras instituições financeiras exercem forte influência sobre o comportamento financeiro dos cooperados. Ambos os entrevistados priorizam contratar serviços financeiros diretamente no banco onde trabalham, tanto por uma questão de conveniência quanto por compromisso com o alcance de metas internas, fator difícil de contornar.

Isso leva a uma maior utilização de serviços como consórcios, capitalização, seguros de vida e demais serviços bancários que o banco empregador oferece em detrimento aos serviços ofertados pela Cooperativa.

Isto sugere que a Cooperativa enfrenta barreiras competitivas muito próprias quando o associado também possui vínculo com outras instituições bancárias, já que o alinhamento profissional e a cultura de metas funcionam como incentivos e obrigam a manutenção do relacionamento prioritariamente com o banco. Além disso, fica implícito que, mesmo quando os cooperados percebem que podem estar pagando mais caro (Entrevistado CA7), a influência do vínculo empregatício ainda se sobrepõe à racionalidade financeira.

Um enorme desafio estratégico para a cooperativa, que precisa encontrar formas de diferenciar sua proposta de valor e reduzir a dependência do cooperado em relação ao banco empregador. Na sequência, são apresentados dois excertos de entrevistas realizadas, e que ilustram o contexto apresentado:

A minha primeira opção é o meu empregador [outra instituição financeira]. Eu não vou “consumir” fora algo que eu tenho dentro de casa, né? Primeiro porque toda a nossa galera tem meta e eu já estive no lugar deles sabendo que eles precisam vender aquilo ali. Segundo, porque eu não tenho por que comprar fora se eu tenho dentro de casa, né? Por exemplo, eu sou uma pessoa que tem o consórcio, tenho capitalização, eu tenho quase todos os serviços do banco. Seguro de vida e tudo mais (Entrevistado CA1).

Na verdade, como a gente tem meta no banco, eu acabo fazendo no banco, né? As vezes eu fico pensando se por isso acabo não pagando mais caro no banco, mas enfim. (Entrevistado CA7).

A seguir, no Quadro 10 são apresentadas, por ordem de utilização, as instituições financeiras que os cooperados entrevistados mais utilizam.

Quadro 10 – Instituições financeiras mais utilizadas pelos cooperados entrevistados

Instituições Financeiras	Entrevistados
Banrisul	CA1, CA10, CA2, CA3, CA4, CA5, CA6, CA7, CA8, CA9, CI2, CI4, CI5 e CI8
CEF – Caixa Econômica Federal	CA1, CA5 e CA9
<i>Fintechs</i> (diversas)	CA10, CA2 e CI4
Banco do Brasil	CA2 e CA3
Fundação Banrisul	CA10 e CI6
Nubank	CA6 e CI6
Sicredi	CA7

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa.

De acordo com o Quadro 10, percebe-se que há uma predominância na utilização do Banrisul como instituição financeira principal concorrente, seguido da CEF – Caixa Econômica Federal e de *fintechs*. Encontram-se também citados o Banco do Brasil, a Fundação Banrisul e o Nubank e por último o Sicredi.

#### 4.5 MELHORIAS PROPOSTAS

De acordo com os dados e informações coletados e analisados na presente pesquisa, foi possível apresentar sugestões de melhorias, as quais foram categorizadas em quatro eixos centrais (ou dimensões). Os quatro eixos são respectivamente: (i) Formação e Educação Cooperativa; (ii) Tecnologia e Canais Digitais; (iii) Portfólio de Serviços; e (iv) Comunicação e Relacionamento, conforme constam no Quadro 11.

Quadro 11 – Melhorias propostas

Eixos Centrais	Melhorias Propostas
<b>Formação e Educação Cooperativa</b>	<p>1. Implantar programas contínuos de Educação Cooperativa e financeira para colaboradores e cooperados, a partir de parcerias estratégicas com a ESCOOP e a OCERGS, identificando profissionais destas entidades para realizarem as formações. Em paralelo, incluir instituições de ensino locais (universidades, faculdades e escolas técnicas) para apoiarem as formações, servindo como chancela quando não puderem ser realizadas pela ESCOOP. Em complemento, sugere-se utilizar técnicas como, por exemplo, quis e trilhas de conhecimento, fornecendo, sempre que possível, brindes, certificados ou pontos em programa a ser criado, o que tende a auxiliar em um maior engajamento dos participantes potenciais.</p> <p>2. Desenvolver módulos presenciais e <i>on-line</i> adaptados ao perfil dos cooperados (jovens, colaboradores ativos e aposentados, entre outros), com o intuito de fomentar o Cooperativismo, tendo como apoio um programa de mentoria para cooperados que queiram se tornar promotores do Cooperativismo, com a finalidade de atuar no engajamento do quadro social da Cooperativa.</p> <p>3. Implantar programa de nucleação, elegendo Coordenadores de núcleos responsáveis pela disseminação do Cooperativismo e da Cooperativa nas cidades ou regiões de abrangência do Coordenador.</p> <p>4. Estruturar atividade de <i>onboarding</i> para novos cooperados, apresentando, inicialmente, informações e temas relevantes ao modelo de negócio Cooperativo Financeiro. Após esta primeira etapa, deverão ser apresentados todos os serviços do portfólio da Cooperativa e seus respectivos benefícios, com o intuito de ativá-los, evitando que se associem aportando capital social e não utilizando os serviços ofertados, a exemplo do que ocorre, em boa parte dos casos, atualmente.</p> <p>5. Aprimorar e compartilhar, através de plataformas digitais (Instagram, Youtube e Spotify), materiais sobre cooperativismo e sobre a Cooperativa, incluindo os colaboradores no planejamento e na execução, capacitando especialistas em determinada temática. Sugere-se, também, inclusão de</p>

	<p>dirigentes da Cooperativa, trazendo relevância e maior visibilidade para o tema. Os colaboradores, por sua vez, possuem importância estratégica e operacional, tendo em vista que são o elo de ligação entre a Cooperativa e o seu quadro social, aumentando, assim, o engajamento dos cooperados nestas ações institucionais.</p> <p>6. Criar um canal no Youtube e/ou Instagram, utilizando a técnica de <i>storytelling</i>, contando histórias reais de cooperados que se beneficiaram com o uso dos serviços da Cooperativa, podendo aqui o colaborador também ser um agente participante. Terá como objetivo central aproximar a mensagem da realidade do quadro social, servindo de prova social.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Tecnologia e Canais Digitais</b></p>	<p>1. Aprimorar o aplicativo (app) da Cooperativa, incorporando funcionalidades atualmente inexistentes, tais como: atualização cadastral, contratação de crédito pessoal e outras funcionalidades (amortização, liquidação de antecipada de parcelas e renegociação), resgate e aplicação de investimentos em renda fixa, consulta e movimentação dos demais serviços. Além disso, estimular o uso de assinatura de documentos a partir do app, disponibilizar limites pré-aprovados para operações de crédito (pessoa física) e acesso a financiamentos para aquisição de veículo e construção e reforma. Isto permitirá ao cooperado ter total autonomia no processo de contratação dos serviços da cooperativa, reduzindo ao máximo os pontos de contato com o colaborador, permitindo que ele possa se concentrar na ativação do quadro social, relacionamento com os cooperados e prospecção de novos negócios.</p> <p>2. Automatizar processos de adesão e desligamento do quadro social, processo de movimentação do capital social, resgates e aportes excepcionais, garantindo uma experiência mais ágil e satisfatória para o cooperado por meio do autosserviço.</p> <p>3. Automatizar processos de contratação dos serviços de crédito para cooperados que não possuem limites pré-aprovados, permitindo, a partir disso, maior celeridade na avaliação e liberação das operações de crédito.</p> <p>4. Disponibilizar ferramentas para autosserviço para contratação, endosso e cancelamento de seguros.</p> <p>5. Automatizar o envio de materiais institucionais e de informações sobre os serviços (características, benefícios e propostas) para cooperados, a serem ativados ou que estejam na régua de relacionamento, utilizando ferramentas de Inteligência Artificial e <i>Machine Learning</i>, objetivando análises de propensão, resultando em ativações mais rápidas, permitindo, também, a utilização dos serviços contratados e análises mais rápidas de perfil de uso dos serviços e das mudanças de comportamento e nas demandas do quadro social, facilitando a tomada de decisão por parte da direção e das gerências da Cooperativa.</p> <p>6. Revisar processos que permitam automatização, liberando equipes <i>back office</i> (de suporte) e <i>front office</i> (linha de frente ou de contato direto com os cooperados) para focarem no que realmente importa: o cooperado. Isto poderá evitar atritos desnecessários quando da ocorrência de algum erro ou problema na operação.</p> <p>7. Desenvolver parcerias estratégicas com <i>startups</i>, permitindo fornecimento de soluções financeiras 100% digitais e também acesso a (novas) ferramentas de otimização de tempo e processos. Tais parcerias poderão garantir uma melhor experiência para o cooperado, bem como para os colaboradores da Cooperativa.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Portfólio de Serviços</b></p>	<p>1. Ampliar opções de crédito e financiamento (crédito imobiliário e crédito agrícola – opções mesmo que não tão rentáveis em termos de <i>spread</i>, mas que podem permitir uma maior retenção ou fidelidade dos cooperados), estimulando a utilização de iniciativas de <i>up-selling</i> e <i>cross-selling</i>, aumentando <i>tickets</i> de comercialização, comercialização de</p>

	<p>outros serviços financeiros e o volume global de operações da Cooperativa em uma perspectiva de longo prazo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Implantar processo de portabilidade de operações de crédito, proporcionando maior segurança para a Cooperativa na concessão de crédito para cooperados com endividamento mais elevado.</li> <li>3. Expandir alternativas de investimento (fundos multimercado, renda fixa atrativa, fundos de ações, LCI – Letra de Crédito Imobiliário e LCA – Letra de Crédito do Agronegócio).</li> <li>4. Diversificar o portfólio de seguros (vida, saúde e veículos pesados).</li> <li>5. Oferecer pacotes customizados de serviços por perfil de cooperado, criando regras de reciprocidade, considerando o IPP – Índice de Penetração por Produto (Serviço), permitindo que os cooperados concentrem ao máximo o uso dos serviços financeiros na Cooperativa.</li> <li>6. Criar planos de fidelização com combos (crédito + previdência + seguros), introduzindo redutor de taxas no crédito devido à contratação de outros serviços ofertados pela Cooperativa, reduzindo as possibilidades de contratar serviços financeiros da concorrência.</li> <li>7. Criar Laboratório de Inovação com os cooperados (<i>open innovation</i>), fazendo com que os cooperados se tornem uma espécie de agente principal no desenvolvimento de novas tecnologias e outros serviços na Cooperativa. As soluções levantadas pelo grupo poderão ser apresentadas em <i>hubs</i> e incubadoras de inovação, que conectam <i>startups</i> a empresas e promovem <i>pitchs</i> em programas de aceleração, auxiliando outras Cooperativas.</li> <li>8. Implantar serviços de cheque especial, cartão de crédito, débito em conta e conta corrente, permitindo o desenvolvimento de carteira de depósitos à vista, podendo a Cooperativa ter mais uma fonte de receitas a partir da cobrança de tarifas decorrentes destes serviços.</li> <li>9. Desenvolver parcerias estratégicas por meio da intercooperação para implantação de tecnologias e/ou de serviços, caso não seja possível ela mesma desenvolver e implantar tais tecnologias e novos serviços.</li> </ol>
<p><b>Comunicação e Relacionamento</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer uma comunicação proativa com os cooperados, com contatos periódicos e segmentados, proporcionando uma maior ativação do quadro social inativo e ativo, evitando a evasão de cooperados.</li> <li>2. Ampliar a utilização do WhatsApp como canal de comunicação e relacionamento com os cooperados.</li> <li>3. Criar programa de acompanhamento personalizado, com gestores responsáveis por carteiras de cooperados, realizando o giro da carteira.</li> <li>4. Garantir clareza na comunicação com o quadro social e evitar interpretações equivocadas relacionadas aos atendimentos, serviços e seus benefícios e aos resultados da Cooperativa.</li> <li>5. Ampliar a divulgação de convênios, descontos e Clube de Benefícios, realizando encontros com fornecedores e cooperados, ou divulgando de forma digital.</li> <li>6. Realizar eventos de integração (presenciais e <i>on-line</i>), como, por exemplo, <i>workshops</i> e encontros temáticos, tornando uma prática anual a realização do <i>Alfa Talks</i>.</li> <li>7. Implementar pesquisas quantitativas <i>in loco</i> para avaliação do nível satisfação dos cooperados.</li> <li>8. Incluir no Clube de Benefícios, programa de relacionamento gamificado (com pontos por operações, incluindo operações de crédito, investimentos, dentre outros serviços).</li> <li>9. Personalização, via Inteligência Artificial, de envio de ofertas customizadas de acordo com os perfis de cooperados previamente analisados.</li> <li>10. Implementar área de Relacionamento com o Quadro Social (para retenção, fidelização e prospecção), objetivando maior integração com o</li> </ol>

	quadro social, conectando-os com a Cooperativa e dando maior suporte para a Diretoria e o Conselho de Administração no processo de tomada de decisões. Sugere-se que a área de Relacionamento realize visitas com frequência ao quadro social, podendo ser realizadas nas residências dos cooperados, agências da Cooperativa e demais locais. Isto permitirá o estreitamento dos laços e do relacionamento dos cooperados com a Cooperativa, atuando em frentes de ativação dos cooperados, prospecção de novos cooperados e negócios e atuando diretamente na redução da evasão.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa.

É importante comentar que as melhorias propostas têm por objetivo auxiliar a Cooperativa em estudo, uma cooperativa de crédito segmentado, e cooperativas com atuação similar a aprimorar o relacionamento com o seu quadro social, fazendo com que os cooperados tenham a Cooperativa como sua primeira opção para utilização de serviços financeiros. Além disso, como consequência, estimular o aumento do volume de operações financeiras por parte dos cooperados com a Cooperativa, em uma perspectiva de longo prazo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo de crédito se consolidou como um dos segmentos mais dinâmicos do atual SFN – Sistema Financeiro Nacional, representando um modelo de negócios que alia desenvolvimento local ou regional e competitividade com inclusão social e financeira (SISTEMA OCB, 2024). Um segmento que desempenha papel fundamental na promoção na mitigação das desigualdades socioeconômicas e no fomento ao desenvolvimento local e regional (Ribeiro; Menezes (2024).

A abordagem cooperativa favorece o acesso à serviços financeiros essenciais, como linhas de crédito e depósitos, sendo especialmente relevante para regiões com menor cobertura bancária, onde as dificuldades de acesso a estes serviços tradicionais são mais prementes (BNDES, 2024). A inclusão financeira, entretanto, não é apenas uma consequência das atividades das cooperativas, mas uma parte integrante de sua missão e de seus valores institucionais (Chantal; D'Angelo, 2021).

Por conseguinte, seu crescimento constante e representativo confirma a resiliência e o potencial de expansão do setor, ainda que acompanhado de grandes desafios, sobretudo para as cooperativas independentes.

Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo geral propor melhorias para estimular o aumento do volume de operações financeiras por parte dos cooperados de uma Cooperativa de crédito segmentado. A partir da revisão da literatura, identificou-se uma forte necessidade da aplicação dos preceitos da prática do marketing de relacionamento ao contexto das cooperativas de crédito, confirmado que qualidade dos serviços, confiança, satisfação, retenção e lealdade são variáveis críticas para a competitividade e o desempenho das organizações (Cook, 2018; Marcis et al., 2019).

Por outro lado, a análise das entrevistas realizadas com os cooperados deixou bem evidente os fatores limitadores, e de suma relevância para o atingimento dos objetivos propostos por este estudo, como o grau de percepção do portfólio de serviços como sendo restrito, a ausência de alguns serviços essenciais, limitações tecnológicas nos canais digitais, a burocracia excessiva nos processos e os déficits na comunicação e no relacionamento da Cooperativa com os seus cooperados.

Essas fragilidades vieram a confirmar que a adesão formal dos associados à cooperativa não garante a utilização efetiva dos serviços ofertados, sendo necessário que a Cooperativa se proponha a desenvolver estratégias de relacionamento

baseadas em confiança, compromisso e valor percebido, além de satisfação, retenção e lealdade (fidelidade) de seus cooperados, que são variáveis críticas para a sua competitividade e consolidação no mercado.

Com base nas respostas advindas das entrevistas, considerou-se relevante elaborar algumas sugestões de melhorias, que foram estruturadas em quatro eixos centrais (ou dimensões), para que sejam mais factíveis em termos de implementação: (i) Formação e Educação Cooperativa, com ações como, por exemplo, programas contínuos de capacitação e *onboarding* de novos cooperados; (ii) Tecnologia e Canais Digitais: com ações como, por exemplo, a ampliação do autosserviço e contratação digital, reduzindo fricções (ou atritos) no uso dos serviços; (iii) Portfólio de Serviços, com ações como, por exemplo, a expansão com soluções essenciais e competitivas disponibilizadas aos cooperados, aproximando-se das demandas efetivas do quadro social; e (iv) Comunicação e Relacionamento, com ações como, por exemplo, o fortalecimento de canais de escuta, maior presença digital e maior proximidade com diferentes perfis de cooperados, além do estreitamento do relacionamento existente entre a Cooperativa e os seus cooperados.

Mais do que atrair novos associados, o ponto chave para a sustentabilidade está em ativar, reter e, se possível, fidelizar os atuais cooperados, transformando-os em usuários recorrentes dos serviços da Instituição, ainda mais por se tratar de cooperativa segmentada, onde a adesão é permitida somente para um determinado público.

A sustentabilidade de cooperativas segmentadas, portanto, a exemplo da Cooperativa foco do presente estudo, depende de sua capacidade de articulação dos princípios tradicionais do cooperativismo com as práticas modernas de gestão e de inovação. Isto porque, ao ampliar seu volume de operações financeiras, a cooperativa não apenas assegura sua perenidade, mas também reafirma sua função como agente de desenvolvimento econômico, social e comunitário.

As constantes pressões que as Cooperativas vêm sofrendo para inovar e modernizar suas práticas, como bem evidenciadas nas entrevistas, apontam para a necessidade de um alinhamento estratégico às tendências atuais, como a adoção de novas tecnologias para o acesso e utilização dos serviços e atendimento, de forma global, dos clientes (Grönroos, 2023). Esta prática, certamente, permitirá que se tornem competitivas, não só no presente, mas, e principalmente, alinhadas às expectativas de um público mais jovem e, muito mais exigente. Pode-se até inferir que

a sobrevivência das cooperativas a médio e longo prazos, encontra-se totalmente dependente das estratégias implementadas para atrair e engajar as novas gerações, simplificando a interação com a Cooperativa com o uso das novas tecnologias (Parida; Jena; Pani, 2021; Nilsson, 2022), ou seja, uma verdadeira oxigenação das Cooperativas ao contar com novas habilidades e perspectivas.

Cabe aqui destacar que um percentual muito importante da Cooperativa (54% dos cooperados) se encontra inativo, ou seja, não estão utilizando nenhum serviço ou qualquer solução financeira da Cooperativa. A não utilização de serviços, que poderiam atender às necessidades ou demandas já manifestadas pelos associados, mas que permanecem sem adesão, ocorre em grande parte pela desinformação, havendo um o vácuo informacional que limita o potencial de expansão do relacionamento financeiro entre as partes.

Uma comunicação mais aberta e a adoção de práticas que reforcem a ética e a transparência administrativa e financeira como a prestação de contas (*accountability*) podem, além de criar vínculos mais duradouros, despertar tanto o senso de pertencimento quanto o engajamento de seus cooperados (Palmatier et al., 2007; Grashuis; Cook, 2021). Elementos tais como confiança, reciprocidade e solidariedade também moldam os relacionamentos de longo prazo e devem ser sempre fortalecidas, assim com a inclusão de novas gerações nos processos decisórios (Tomazzoni; Schneider, 2022).

A contribuição destas cooperativas, de acordo com Ribeiro; Menezes (2024), vai muito além do acesso ao crédito, ao abranger a promoção da cidadania e o fortalecimento das relações comunitárias, tornando-se, desta forma, um pilar essencial para o desenvolvimento e crescimento econômico local ou regional mais igualitário e sustentável; promovendo equidade, distribuição de renda e preservação ambiental. E isto permite uma diferenciação como alternativa viável aos modelos corporativos tradicionais, algo tão almejado no contexto mundial atual (Borsatto; Baggio; Brum, 2023).

Um aspecto que vale a pena destacar diz respeito aos programas de educação financeira. As cooperativas podem auxiliar os associados a entenderem melhor o funcionamento dos serviços financeiros que estão disponíveis na Cooperativa. Estes programas podem promover uma relação mais saudável e sustentável com o dinheiro, vindo a reduzir as taxas de inadimplência e, tanto quanto possível, contribuir para a estabilidade financeira das famílias e das comunidades (Chantal; D'Angelo, 2021).

Infelizmente, as cooperativas de crédito ainda enfrentam desafios que limitam seu potencial de expansão, como é o caso das barreiras regulatórias e das dificuldades tecnológicas. Pode-se dizer que a burocracia e a falta de políticas de apoio específicas têm dificultado o crescimento e a competitividade destas instituições no mercado financeiro, especialmente em comparação com os bancos tradicionais e aos bancos digitais. É necessário, portanto, um empenho considerável para que se construa um ambiente regulatório que realmente favoreça as cooperativas e incentive, cada vez mais, o seu desenvolvimento.

No que se refere às implicações gerenciais, a pesquisa pretendeu oferecer um roteiro estratégico, médio a longo prazos, para que a Cooperativa em estudo possa ampliar seu portfólio de serviços, melhorar a sua comunicação e os seus canais digitais e, principalmente, encorpar as ações de relacionamento como os seus cooperados, de acordo com as necessidades, expectativas e demandas do seu quadro social, aumentando assim o volume de negócios realizados.

O estudo reforça a necessidade de uma atuação estratégica e integrada por parte da alta gestão da Cooperativa, orientada à ampliação do valor percebido pelos cooperados e ao fortalecimento do vínculo relacional. Os resultados sugerem que a administração deve adotar práticas de gestão mais orientadas por dados e segmentação comportamental, utilizando informações sobre o perfil e o ciclo de vida do cooperado para personalizar ofertas e comunicações.

Além disso, recomenda-se o desenvolvimento de políticas internas que promovam maior autonomia decisória aos colaboradores de atendimento e o investimento contínuo em formação cooperativista, a fim de alinhar todos os níveis organizacionais à lógica de pertencimento e de coparticipação. Em termos operacionais, as lideranças devem priorizar a integração dos canais digitais, o redesenho dos fluxos de atendimento e a mensuração sistemática dos indicadores de engajamento e lealdade dos cooperados, transformando a experiência relacional em um vetor de sustentabilidade financeira e reputacional da Instituição.

Este estudo, portanto, apresentou contribuições relevantes para a compreensão dos fatores que influenciam a permanência e o engajamento dos cooperados, bem como para a proposição de alternativas capazes de ampliar o volume de operações financeiras junto à Cooperativa.

Contudo, algumas limitações precisam ser destacadas: a primeira refere-se à abrangência da pesquisa, que ficou restrita a uma única cooperativa, o que

impossibilita a possibilidade de generalização dos resultados para outras realidades organizacionais do cooperativismo de crédito. Além disso, a análise esteve baseada em entrevistas, com abordagem qualitativa, e em proposições desenvolvidas a partir da percepção de três grupos de cooperados (cooperados ativos, inativos e colaboradores cooperados), o que, embora ofereça riqueza interpretativa, pode estar sujeito a vieses individuais e contextuais. A segunda limitação a considerar diz respeito ao recorte temporal do estudo, uma vez que o comportamento do quadro social tende a se modificar frente a transformações econômicas, tecnológicas e regulatórias, restringindo a validade das conclusões a esse momento específico.

Quanto às possibilidades de pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do escopo para um maior número de Cooperativas, permitindo análises comparativas que considerem distintos perfis de associados, regiões geográficas e níveis de maturidade institucional. Estudos quantitativos, inclusive, poderiam complementar a abordagem qualitativa aqui adotada, mensurando o impacto efetivo das iniciativas propostas sobre a satisfação, a retenção e a fidelização dos cooperados e o aumento efetivo das operações financeiras (ou volume de negócios) das cooperativas. Outros construtos, tais como valor de uso dos serviços, táticas vinculantes (estruturais, sociais e financeiras) e reputação do provedor de serviços também poderiam ser pesquisados.

Além disso, sugere-se investigações longitudinais visando a possibilidade de acompanhar a evolução do engajamento, da retenção e da fidelização dos cooperados ao longo do tempo, especialmente diante das inovações tecnológicas, das mudanças regulatórias no SFN e das variadas alternativas encontradas no setor de serviços financeiros que podem suprir as demandas por este tipo de serviços, tanto para clientes do tipo pessoa física (usuários finais) quanto para clientes do tipo pessoa jurídica (empresas).

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ACI – Alianza Cooperativa Internacional. **Notas de orientación para los principios cooperativos**. 2015. Disponível em: <https://ica.coop/es/medios/biblioteca/research-and-reviews/notas-orientacion-principios-cooperativos>. Acesso em: 20 mar. 2024.
- ACI – Aliança Cooperativa Internacional. **Identidad cooperativa**: nuestros principios y valores. 2020. Disponível em: <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>. Acesso em: 20 mar. 2024.
- AGRAWAL, A.; GANS, J.; GOLDFARB, A. **Máquinas preditivas**: a simples economia da inteligência artificial. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- AIC – Academia de Investigação Científica. Impacto da qualidade na satisfação e fidelização de clientes. **Academicus Revista Científica**, 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/372589301>. Acesso em: 30 abr. 2024.
- AIRES, R. **Transformação digital nas cooperativas**: conheça as principais tendências e novidades. 2021. Disponível em: <https://assinei.digital/transformacao-digital-cooperativas/>. Acesso em: 17 mai. 2024.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Partnering as a focused market strategy. **California Management Review**, v. 33, p. 95-113, 1991.
- ANGELO, F. C.; SILVEIRA, G. J. A. **Varejo competitivo**. v. 5. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARBORE, A.; BUSACCA, B. Customer satisfaction and dissatisfaction in retail banking: Exploring the asymmetric impact of attribute performances. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 16, n. 4, p. 271-80, 2009.
- ASNAWI, N.; SUKOCO, B. M.; FANANI, M. A. The role of service quality within Indonesian customers satisfaction and loyalty and its impact on Islamic banks. **Journal of Islamic Marketing**, v. 11, n. 1, p. 192-212, 2019.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. Data-base: dezembro/2024. Brasília: Banco Central do Brasil, 2024. Disponível em: [www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama\\_Cooperativas\\_SNCC\\_FINAL\\_dez2024.pdf](http://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama_Cooperativas_SNCC_FINAL_dez2024.pdf). Acesso em 15 mar. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.
- BARLOW, R. G. Five mistakes of frequency marketing. **Direct Marketing**, v. 57, n. 11, p. 16-17, 1995.
- BARNES, J. G. Closeness, strength, and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers. **Psychology & Marketing**, v. 14, n. 8, p. 765-90, 1997.
- BARNES, J.G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BATISTA, G. H. **Percepção do cliente sobre a manutenção do relacionamento com os fornecedores preferenciais de TI.** 178 p. Dissertação (Mestrado em Administração). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Administração, 2012.

BEJOU, D. Relationship marketing: Evolution, present state, and future. **Psychology & Marketing**, v. 14, n. 18, p. 727-36, 1997.

BELARMINO, O. M.; FOREST, M. Nível de satisfação como diferencial: um estudo de caso em cooperativa de crédito no Mato Grosso do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, n. 13, p. 216-29, 2020.

BERGAMO, F. V. M. **O Marketing de Relacionamento Revisitado: as relações comprador-vendedor no contexto da cibercultura.** Tese (Doutorado em Administração). Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2017.

BERNARDINI, F. **O fortalecimento das cooperativas agroindustriais utilizando a qualidade dos serviços para a fidelização dos cooperados.** Dissertação de Mestrado (Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Santa Maria: UFSM – Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

BERRY, L. Relationship marketing. In: Berry, L.; Upah, G. (eds.). **Emerging Perspectives on Services Marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade.** São Paulo: Maltese, 1995.

BERTOLLA, T. T.; MACHADO, N. S.; TRAVERSO, L. D.; SPERRY, M. V. A.; Como as transformações digitais afetam as cooperativas de crédito? O caso de uma cooperativa de crédito da região sul do Brasil. **Boletim de Conjuntura**, v. 15, n. 45, p. 1-25, 2023.

BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 76-88, 2003.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas.** São Paulo: Atlas, 2012.

BLOEMER, J.; DE RUYTER, K. D.; PEETERS, P. Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, p. 276-86, 1998.

BOLTON, R. N.; LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n.3, p. 271-92, 2000.

BORSATTO, A. L., BAGGIO, D. K., & BRUM, A. L. Conceitos e definições do ESG-Environmental, social and corporate governance–no contexto evolutivo da sustentabilidade. **Desenvolvimento em Questão**, v.21, n.59, p.e13493, 2023.

BRESSAN, V. G. F.; MAIA, L. L.; SOUTO, B. A. C. Política de distribuição de sobras em cooperativas de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, Edição Especial, p. 161-80, 2020.

BRUM, V. M.; STECCA, J. P., BENTO, M. H. S.; STECCA, F. L. P. A.; ROSSÉS, G. F. Características empreendedoras em gestores de cooperativas: um estudo em

cooperativas na Região Central do RS. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 5, n. 10, p.139-51, 2022.

BUREAU COOP. **Painel de dados do cooperativismo financeiro**. 2024. Disponível em: <https://bureau.coop.br/>. Acesso em: 20 jun. 2025.

BÜTTENBENDER, P. L.; PEDRASSANI, D.; TOMPOROSKI, A. A.; ALVES, C. N.; ÁLVAREZ, J. F. Cooperativismo e desenvolvimento regional: aportes teóricos, experiências e perspectivas no Brasil e no mundo. **DRd – Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 12, ed. esp. 2 (Dossiê Cooperativismo), p. 1-7, 2022.

BYRNE, N.; MCCARTHY, O. Value Proposition preferences of credit union members and patronage activity. **International Journal of Bank Marketing**, v. 32, n.6, p. 567-89, 2014.

CAMPOS, A. **Relacionamento é o segredo da retenção de clientes para 2024**. Disponível em: <https://mundodomarketing.com.br/relacionamento-e-o-segredo-da-retencao-de-clientes-para-2024>. Acesso em: 23 jul. 2025.

CHANTAL, J. S.; D'ANGELO, M. J. Fatores que impactam o processo de sucessão da alta gestão em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 15, p. 01-37, 18 fev. 2021.

COBRA, M. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra, 2007.

COHEN, D. A.; GAN, C.; YONG, H. H. A.; CHONG, E. Customer retention by banks in New Zealand. **Banks and Bank Systems**, v.2, n. 1, p. 40-55, 2007.

COHEN, D. A.; GAN, C.; YONG, H. H. A.; CHONG, E. Customer retention by banks in New Zealand. **Banks and Bank Systems**, v. 2, n. 1, p. 40-55, 2007.

CANÇADO, A. C.; SOUZA, M. F. A.; PEREIRA, J. R. Os princípios cooperativistas e a identidade do movimento cooperativista em xeque. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 1, n. 2, p. 63-72, 2014.

CARDANO, M. **Manual de pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2017.

CARVALHO, H. G.; DIOGO, T. M.; PIMENTEL, R.; PIMENTEL, D. G. X. (org.). **Gestão da inovação em cooperativas**: um caminho para inovar. Curitiba: ISAE, 2022.

CARVALHO, J. **Cinco cases de marketing de instituições financeiras para se inspirar**. 2022. Disponível em: <https://blog.prosperidadeconteudos.com/cases-de-marketing-instituicoes-financeiras>. Acesso em: 15 jan. 2025.

CAPITANI, D. H. D. Eficiência financeira e social das cooperativas de crédito e cooperativas de crédito rural: uma revisão da literatura. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 10, n. 19, p. 1-35, 2023.

CELUCH, K. G.; BANTHAM, J. H.; KASOUF, C. J. Uma extensão da metáfora do casamento nas relações comprador-vendedor: uma exploração da dinâmica do processo em nível individual. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 573-581, 2006.

CÉSAR, L. **Diferenciação é a nova aposta das cooperativas para promover seus negócios**. 2023. Disponível em: <https://mundocoop.com.br/destaque/diferenciacao-e-a-nova-aposta-das-cooperativas-para-promover-seus-negocios/>. Acesso em: 17 jun. 2024.

CHIRICA, C. Relationship marketing-best practice in the banking sector. **Amfiteatru Economic**, v. 15, n. 33, p. 288-300, 2013.

- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTINE, D. **Relationship marketing:** creating stakeholder value. Books with Buz, 2002.
- CHURCHILL Jr., G. A.; SURPRENAN, C. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 19, p. 491-504, 1982.
- CMN – Conselho Monetário Nacional. **Política de relacionamento com clientes e usuários 2024**. Resolução do CMN Nº 4.949/21. Brasília: CMN, 2024.
- COHEN, D. A.; GAN, C.; YONG, H. H. A.; CHONG, E. Customer retention by banks in New Zealand. **Banks and Bank Systems**, v. 2, n. 1, p. 40-55, 2007.
- COOK, M. L. A life cycle explanation of cooperative longevity. **Sustainability**, v. 10, n. 5, paper 1586, 2018.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- CÔTÉ, D. Fondements d'un nouveau paradigme coopératif. Quelles incitations pour les acteurs clés? **Revue Internationale de l'Economie Sociale**, n. 305, p. 72-90, 2007.
- COTÓN, M. C.; CASTRO, N. R. Cooperativas de crédito y banca ética ¿ un camino por explorar? CIRIEC-España. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 72, p. 262-300, 2011.
- CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento:** um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.
- CRESWELL, J. W.; BÁEZ, C. J. **30 essential skills for the qualitative researcher**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2016.
- CROSBY, L. A.; EVANS, K.R.; COWLES, D. Relationship quality in service selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n.3, p. 68-81, 1990.
- CZEPIEL, J. A. Service encounters and service relationships: implications for research. **Journal of Business Research**, v. 20, n. 1, p. 13-21, 1990.
- D'ANGELO, A. C. Cliente de quem? Quando o relacionamento consumidor-funcionário sobrepõe o relacionamento consumidor-empresa. In: SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (org.). **Marketing de relacionamento:** estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, p 94-110, 2004.
- DAHANA, W. D.; MORISADA, M.; MIWA, Y. Cross-selling across stores or within a store? Impacts of cross-buying behavior in online shopping malls. **Journal of Marketing Channels**, v. 25, n. 1-2, p. 47-72, 2018.
- DAUDA, S. Y.; LEE, J. Quality of service and customer satisfaction: a conjoint analysis for the Nigerian bank customers. **International Journal of Bank Marketing**, v. 34, n.6, p. 841-67, 2016.
- DAY, G. S. Managing market relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.
- DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado:** compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- DE KONINCK, T. **La Nouvelle Ignorance et le Problème de la Culture**. Paris: PUF, 2000.
- DE WULF, K.; ODEKERKEN-SCHRODER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 33-50, 2001.
- DEMO, G.; ROZZETT, K.; FOGAÇA, N.; SOUZA, T. Desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento com clientes de companhias aéreas. **Brazilian Business Review**, v. 15, n.2, p. 105-19, 2017.
- DENIS, D. K.; MCCONNELL, J. J. International corporate governance. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 38, n. 1, p. 1-36, 2003.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.
- DETIENNE, K.; WESTWOOD, J. An empirical study of service recovery quality and customer retention. **Journal of Management Research**, v. 19, n.4, p. 235-49, 2019.
- DICK, A.; BASU, K. Customer loyalty: toward and integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n.2, p. 99-114, 1994.
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer – seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n.2, p. 35-51, 1997.
- DUARTE, A. F.; MOREIRA, V. R.; FERRARESI, A. A.; GERHARD, A. Evaluating credit union members' perception of service quality through service innovation. **RAI –Revista de Administração e Inovação**, v. 13, n. 4, p. 242-50, 2016.
- DWYER, F. R; SCHURR, P.H; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11-27, 1987.
- ÉDUSCOL. **Actualités del'enseignement**, 2011. Disponível em: <https://contrib.eduscol.education.fr/numerique/>. Acesso em: 18 abr. 2024.
- ESPINOZA, F. S.; LARÁN, J. A. Investigando as relações entre satisfação, retenção e lealdade do consumidor. In: SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (org.) **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 111-126.
- EYUBOGLU, N.; BUJA, A. Quasi-Darwinian selection in marketing relationships. **Journal of Marketing**, v. 71, n.4, p. 48-62, 2007.
- FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Site institucional**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/noticia>. Acesso em: 26 mai. 2024.
- FERRAREZI, A. **Confiança, mudança geracional e instituições financeiras**. Dissertação de Mestrado (Administração). São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2018.
- FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S. **Conquistando o consumidor**: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas. São Paulo: Gente, 2000.
- FERREIRA, V. M. G. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas**. Tese de Doutorado (Extensão Rural). Santa Maria: UFSM – Universidade Federal de Santa Maria, 2014.
- FGCOOP – Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito. **Relatório do sistema nacional de crédito cooperativo**. 2024. Disponível em:

[https://www.fgcoop.coop.br/api/file/890/espanhol\\_fgcoop\\_relatorio\\_anual\\_13.04\\_vfinal-7.pdf](https://www.fgcoop.coop.br/api/file/890/espanhol_fgcoop_relatorio_anual_13.04_vfinal-7.pdf). Acesso em: 28 mai. 2024.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6<sup>th</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

FLICK, U. **Doing interview research**: the essential how to guide. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.

FLORES, I. A. **Século XXI**: ensaios do cooperativismo para a nova economia no Brasil. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2020.

FONSECA, V.; GOMES, S. R. F .R. Cooperativismo de crédito e desenvolvimento regional: uma parceria de sucesso. **REVICOOP**, v. 5, n. 2, p. 54-71, 2024.

FONSECA, C. E.; MEIRELES, F. S.; DINIZ, E. **Tecnologia bancária no Brasil**: uma história de conquistas, uma visão de futuro. São Paulo: FGV / RAE, 2010.

FORGIARINI, D. I.; GARCIA; A. S.; PREUSS, M. Centro de serviços compartilhados (CSC) à luz da identidade cooperativista: muito além da redução de custos. **COLÓQUIO. Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 20, n. 1, p. 43-63, 2023.

FOURNIER, S.; DOBSCHA, S.; MICK, D. G. Preventing the premature death of relationship marketing. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 42-51, 1998.

FRANTZ, W. **Associativismo, cooperativismo e economia solidária**. Ijuí: Unijuí, 2012.

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F. O cooperativismo de crédito no Brasil e a emergência de uma vertente solidária. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 10, n. 2, p. 46-74, 2014.

FROW, P. E.; PAYNE, A. F. Customer relationship management: a strategic perspective. **Journal of Business Market Management**, v.3, n. 1, p. 7-27, 2009.

GALLO, A. The value of keeping the right customers. **Harvard Business Review**, v. 29, 2014.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing**, v.58, n. 2, p. 1-19, 1994.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 70-87, 1999.

GAREPASHA, A., AALI; S.; ZENDEH, S.A.B.; IRANZADEH, S. Dinâmica do marketing de relacionamento online: qualidade do relacionamento e lealdade dos clientes em bancos iranianos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 1, p. 140-162,2020.

GASSENHEIMER, J. B.; HOUSTON, F. S.; DAVIS, J. C. The role of economic value, social, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n.4, p. 322-37, 1998.

GIBBS, G. R. **Analyzing qualitative data**. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

GODDARD, J. A.; MCKILLOP, D. G.; WILSON, J. O. The growth of US credit unions. **Journal of Banking & Finance**, v. 26, n. 12, p. 2327-56, 2002.

- GRAÇA, C. A. M.; COELHO, A. The role of corporate reputation on co-operants behavior and organizational performance. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 1, p. 17-37, 2016.
- GRASHUIS, N. J.; COOK, M. L. Members of cooperatives: more heterogeneous, less satisfied? **The International Food and Agribusiness Management Review**, v. 24, n. 5, p. 813-25, 2021.
- GRASHUIS, N. J.; FRANKEN, J. Exit strategies of farmer co-operatives in the United States: a competing risks analysis. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 8, n. 2, paper 100119, 2020.
- GRIGOROUDIS, E.; TSITSIRIDI, E.; ZOPOUNIDIS, C. Linking customer satisfaction, employee appraisal, and business performance: an evaluation methodology in the banking sector. **Annals of Operation Research**, v. 205, n. 1, p. 5-27, 2013.
- GRÖNROOS, C. Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n.5, p. 347-60, 1994.
- GRÖNROOS, C. Relationship marketing: strategic and tactical implications. **Management Decision**, v. 34, n.3, p. 5-14, 1996.
- GRÖNROOS, C. Towards a marketing renaissance: challenging underlying assumptions. **Australasian Marketing Journal**, v. 31, n.4, p. 270-8, 2023.
- GRÖNROOS, C.; VOIMA, F. P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, p. 133-50, 2013.
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GUNDLACH, G. T.; MURPHY, P. E. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, p. 35-46, 1993.
- GUPTA, S.; HANSEN, D.; HARDIE, B.; KAHN, W.; KUMAR, V.; LIN, N.; RAVISHANKER, N.; SRIRAM, S. Modeling customer lifetime value. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 139-55, 2006.
- GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational benefits in service industries: the customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 101-14, 1998.
- HARKER, M.; EGAN, J. The past, present and future of relationship marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 22, p. 215-42, 2006.
- HEALY, M. J.; HASTINGS, K.; BROWN, L.; GARDINER, M. The old, the new and the complicated – a trilogy of marketing relationships. **European Journal of Marketing**, v. 35, 1/2, p.182-93, 2001.
- HEINONEN, K. Multiple perspectives on customer relationships. **International Journal of Bank Marketing**, v. 32, n.6, p. 450-6, 2014.
- HENNIG-THURAU, T.; GWINDER, K. P.; GREMLER, D. D. Understanding Relationship Marketing Outcomes. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 3, p. 230-47, 2002.
- HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2020.

HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E; SCHLESINGER, L. A. **The service profit chain.** New York: The Free Press, 1997.

HOLANDA, S. K. S.; LIMA, T. M. G.; NASCIMENTO, M.; SÁ, J. S. M.; ALBUQUERQUE, A. T.; PIMENTA, A. A.; MARQUES, F. G. V.; SANTOS, F. C. O. Marketing de relacionamento: programas de fidelidade como ferramenta para retenção de clientes. **Revista Foco**, v. 17, n. 3 p. e4545, 2024.

IBGEM – Instituto Brasileiro de Gestão Empresarial. **Resultados tangíveis e intangíveis: conceitos e diferenças.** 2022. Disponível em: <https://ibgem.com.br/2022/11/02/resultados-tangiveis-e-intangiveis-conceitos-e-diferencias/>. Acesso em: 27 jun. 2024.

INOVACCOP/RS. Como evitar a desconexão geracional no cooperativismo. 29 de novembro 2023. Disponível em: <https://somoscooperativismo-rs.coop.br/solucoes/inovacoop>

JACKSON, K.; BAZELEY, P. **Qualitative data analysis with NVivo.** 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

JAP, S. D.; GANESAN, S. Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguard investments and developing commitment. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 2, p. 227-245, 2000.

JESUS, L. H. **Governança corporativa e controles internos em uma cooperativa de crédito.** Trabalho de Conclusão de Curso. Pós-Graduação Lato Sensu (Controladoria e Gestão Empresarial). Ijuí: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2016.

JESUS, L. H.; BRIZOLLA, M. M. B.; FILIPIN, R.; SOSCHINSKI, C. K.; SALLA, N. M. G. Controles internos como um instrumento de governança corporativa em uma cooperativa de crédito. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 16, n. 1, p. 73-91, 2023.

JONES, T.; TAYLOR, S. F. The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions? **Journal of Services Marketing**, v. 21, n. 1, p. 36-51, 2007.

JUSSILA, L.; BYRNE, N.; TUOMINEN, H. Affective commitment in co-operative organizations: what's makes members want to stay? **International Business Research**, v.5, n. 10, p. 1-10, 2012.

KAUPELYTÈ, D.; MCCARTHY, O. Risk management in Lithuanian and Irish credit unions: trends and impacts on credit union development. **Journal of Rural Cooperation**, v. 34, n. 2, p.179-94, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; CHERNEV, A. **Marketing management.** 16<sup>th</sup> edition. Global Edition. New York: Pearson, 2022.

LA PLACA, P. Letter for the special issue on relationship marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 2, p. 85-6, 1997.

LEDUR, R. A. **Os principais desafios de um banco regional de varejo físico na implantação de um modelo de relacionamento digital:** estudo de caso: Banrisul. Dissertação de Mestrado (Gestão e Negócios). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2021.

- LEE, J. Y.; LEE, C. W. Mediating effect of customer satisfaction on the relationship between service quality and customer loyalty at ski resorts. *Korean Journal of Leisure, Recreation & Park*, v. 41, n. 4, p. 44-54, 2017.
- LEVESQUE, T; MCDOUGALL, G. H. G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, v. 14, n.7, p. 12-20, 1996.
- LEWIS, B. R.; LITTER, D. **Dicionário enciclopédico de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LIBERALI NETO, G. L.; NEUJAHR, C. Trocas relacionais entre consumidores e cooperativas de crédito: redundância ou paradoxo? In: Encontro Nacional da ANPAD, 27. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003.
- LOMBARD, M. R. Customer retention strategies implemented by fast food outlets in the Gauteng, Western Cape, and Kwazulu-Natal provinces of South Africa: a focus on something Fishy, Nando's and Steers. *African Journal of Marketing Management*, v. 1, n. 2, p. 70-80, 2009.
- LUO, A.; KUMAR, V. Recovering hidden buyer-seller relationship states to measure the return on marketing investment in business-to-business markets. *Journal of Marketing Research*, v. 50, p.143-60, 2013.
- LUTZ, S. **7 princípios do cooperativismo**: uma proposta de medição da percepção dos associados. 168 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios). Porto Alegre: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2021.
- MACHADO, M. A.; BONFADINI, G. A. Construção de relacionamento em cooperativas de crédito: a validação de uma escala e implicações para a construção de relacionamento entre cooperativas e seus associados. In: EMA – Encontro de Marketing da ANPAD. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.
- MADRUGA, R. **Guia de implementação de MR e CRM**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MAIA, L. L.; SANTOS, L. S. Z.; SOARES, R. R.; LOPES, A. L. M.; BRESSAN, V. G. F. B. Análise da eficiência técnica em cooperativas de crédito com base em operação e risco. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 2, p. 59-78, 2020.
- MANFIOLETI, L. **Avaliação da satisfação dos associados em relação aos serviços prestados pela cooperativa Coopersulca – Criciúma**. Monografia (Pós Graduação em Gestão de Pessoas). Criciúma: UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2010.
- MARCIS, J.; BORTOLUZZI, S. C.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Sustainability performance evaluation of agricultural cooperatives' operations: a systemic review of the literature. *Environment, Development and Sustainability*, v. 21, n. 7, p.1111-26, 2019.
- MARMITT, J. A.; GRINGS, J.A.; MANENTI, D.B.; KWECKO, F. R. Marketing de relacionamento e a satisfação dos associados de uma cooperativa de crédito da Região do Paranhana, Estado do Rio Grande do Sul. *Gestão Contemporânea*, v. 13 n. 2, 2023.
- MARTINS, C. B.; KNIESS, C. T.; ROCHA, R. A. D. Um estudo sobre o uso de ferramentas de gestão do MR com o cliente. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 14, n. 1, p. 59-71, 2015.

- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento:** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MCKILLOP, D.; FRENCH, D.; QUINN, B.; SOBIECH, A. L.; WILSON, J. O. S. Cooperative financial institutions: a review of the literature. **International Review of Financial Analysis**, v. 71, p. 101520, 2020.
- MENDES, M. M.; PASSADOR, C. S. **Educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados: verdades incertas.** São Paulo: Universidade Federal de São Paulo, 2010.
- MEINEN, E.; SOUZA, J. B. L. **Cooperativas de crédito:** gestão eficaz. Brasília: Confebras, 2010.
- MICHELS, F. K. Distribuição de sobras e fomento à comunidade se destacam como diferenciais das cooperativas. **MundoCoop.** Disponível em: <https://mundocoop.com.br/economia-negocios/distribuicao-de-sobras-e-fomento-a-comunidade-se-destacam-como-diferenciais-das-cooperativas/>. Acesso em: 23 jun. 2024.
- MILAN, G. S. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes:** um estudo aplicado em um ambiente de serviços. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Porto Alegre: Escola de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.
- MILAN, G. S.; DE TONI, D.; BARCELLOS, P. F. P.; DORION, E. C. H.; BEBBER, S. A Brazilian experience of customer retention and its key drivers in banking service rendering. **Journal of Relationship Marketing**, v. 14, n. 4, p. 269-86, 2015.
- MILAN, G. S.; GONÇALVES, M. S. M.; EBERLE, L. Propensão a recompra de serviços (cursos) e a indicação a terceiros: um estudo ambientado em uma IES da Serra Gaúcha. **RBGI – Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 72- 93, 2019.
- MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 2, 2005.
- MLADENATZ, G. **História das doutrinas cooperativistas.** Brasília: Confebras, 2003.
- MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 81-101, 1993.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDÉ, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v. 29, p. 314-29, 1992.
- MORAES, P. P.; MALDANER, L. F.; FREITAS JUNIOR, J. C. S. Valor percebido: um estudo com clientes bancários pessoas físicas de bancos e fintechs de uma região do interior do Rio Grande do Sul. **Revista Caderno Pedagógico**, v. 21, n.3, p. 1-31, 2024.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- MOURA, J. F. **Cooperativas de créditos versus bancos comerciais:** diferenças legislativas e doutrinárias. 55 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis). Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2022.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Documentos e debates:** análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. Curitiba: ANPAD, p. 731-47, 2011.

- MULLINS, R. R.; AHEARNE, M.; LAM, S. K.; HALL, Z. R.; BOICHUK, J. P. Know your customer: how salesperson perceptions of customer relationship quality form and influence account profitability. **Journal of Marketing**, v. 78, p. 38-58, 2014.
- MUNCH, D. M.; SCHMIT, T. M.; SEVERSON, R. M. Assessing the value of cooperative membership: a case of dairy marketing in the United States. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, n. 1, paper 100129, 2021.
- MUZAHID, M. A.; PARVEZ, N. Impacto da qualidade do serviço, confiança e satisfação cliente na fidelidade do cliente. **Revista ABAC**, v. 29, n. 1, p. 24-38, 2009.
- MYERS, M. D. **Qualitative research in business and management**. 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- NATARAJ, B.; RAJENDRAN, R. Impact of relationship quality on customer retention: a study with reference to retail banking in India. **International Journal of Business and Information**, v. 13, n. 1, p. 93-117, 2018.
- NDUBISI, N. O. Relationship marketing and customer loyalty. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 25, n. 1, p. 98-106, 2007.
- NILSSON, J. Agricultural cooperative development and institutional change: Swedish examples from 1990 to 2020. **International Journal on Food System Dynamics**, v. 13, n. 2, p. 115-1267, 2022.
- NEGÓCIOS COOP. Nove dicas para melhorar a comunicação com o cooperado. **MundoCoop**, 2023. Disponível em: <https://mundocoop.com.br/gestao-e-negocios/nove-dicas-para-melhorar-a-comunicacao-com-o-cooperado/>. Acesso em: 10 jan. 2025.
- NETZER, O.; LATTIN, J. M.; SRINIVASAN, V. A hidden markov model of customer relationship dynamics. **Marketing Science**, v. 27, p.185-204, 2008.
- NGOBO, P. V. The trajectory of customer loyalty: an empirical test of Dick and Basu's loyalty framework. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 45, n. 2, p. 229-50, 2017.
- NIEDI, S.; FORGIARINII, D. I.; ALVES, C. N. O entendimento sobre cooperativismo pelos associados em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 9, n. 17, p. 1-21, 2022.
- OCERGS – Organização Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **Expressão do cooperativismo**. Porto Alegre: OCERGS, 2023.
- OLIVEIRA, A. M.; COSTA, S. T. S.; AMORIM, D. A.; ANJOS, M. A. D. Importância das cooperativas de crédito para a economia brasileira. **GETEC**, v. 18, p. 66-85, 2024.
- OLIVEIRA, E. W. M. **Avaliação de desempenho organizacional de cooperativas de crédito**: uma análise à luz da teoria da agência do ponto de vista de cooperados, conselheiros e gerentes. 325 p. Tese de Doutorado (Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2018.
- OLIVEIRA, S.; CHAVES, C. J. A.; COSTA, F. M. G. Cooperativismo e preocupação com a comunidade: compromissos com as questões ambientais. In: Encontro de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Anais...** Ponta Porã: UEMS, 2021.
- OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, Special Issue, p. 33-44, 1999.

- OLIVER, R. L. **Satisfaction**: a behavioral perspective on consumer. 2.ed. New York: Routledge, 2010.
- OURO-SALIM, O.; CISSE BA, S. A.; ROSALEM, V. Impacto socioeconômico das cooperativas: contribuição para um mundo melhor. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 5, n. 10, p. 189-202, 2018.
- PALMATIER, R. W. **Relationship marketing**. Cambridge: MSI – Marketing Science Institute, 2008.
- PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n.4, p. 172-94, 2007.
- PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n.4, p. 136-53, 2006.
- PALMER, A. J. Relationship marketing: local implementation of a universal concept. **International Business Review**, v. 4, p. 471-81, 1995.
- PARIDA, N. R.; JENA, D.; PANI, S. K. Farmer producers company as a new generation cooperative: strategic challenges and new dimensional opportunity. **International Journal of Modern Agriculture**, v. 10, n. 1, p. 625-34, 2021.
- PARIMI, S. Customer retention in the Indian banking sector – managing customer churn. **International Journal of Applied Engineering Research**, v.10, n. 15, p. 35567-35584, 2015.
- PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M.; PECK, H. **Relationship marketing for competitive advantage**: winning and keeping customers. New York: Butterworth-Heinemann, 1998.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PERIUS, V. F. **A origem do cooperativismo**. Porto Alegre: SEScoop/RS, 2020.
- PIHA, L. P.; AVLONITIS, G. J. Customer defection in retail banking: attitudinal and behavioral consequences of failed service quality. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 304-26, 2015.
- PINHO, D. B. Brasil – sistemas de crédito cooperativo pioneiro, sindical e solidário. In: **O cooperativismo de crédito no Brasil**: do século XX ao século XXI. Santo André: Confebras, 2004.
- PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Cooperativismo de crédito no mundo**. 2016. Disponível em: [www.cooperativismo.decredito.com.br/CooperativismoMundo.html](http://www.cooperativismo.decredito.com.br/CooperativismoMundo.html). Acesso em: 11 mai. 2024.
- POWER, C.; O'CONNOR, R.; MCCARTHY, O.; WARD, M. Merging into the mainstream? An empirically based discussion of the potential erosion of competitive advantage in a restructured Irish credit union movement. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 2, n. 2, p. 55-64, 2014.
- PRICE, L. L.; ARNOULD, E. J. Commercial friendships: service provider – client relationships in context. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 38-56, 1999.

PWC BRASIL. **Panorama do ESG nas cooperativas de crédito.** 2022. Disponível em:  
[https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/auditoria/2022/PwC\\_ESG\\_Cooperativas.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/auditoria/2022/PwC_ESG_Cooperativas.pdf). Acesso em: 20 abr. 2024.

REICHHELD, F. F. **A Estratégia da lealdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REICHHELD, F. F.; SASSER JR., W. E. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**, v. 68, n.5, p. 105-111, 1990.

REYNOLDS, K.; BEATTY, S. Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. **Journal of Retailing**, v. 75, n. 1, p. 11-32, 1999.

RIBEIRO, P.A.; MENEZES, V. dos S. **Transformação Econômica e Inclusão Financeira:** O Papel das Cooperativas de Crédito no Brasil, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/10419/1/20615.pdf>. Acesso em: 02 Set. 2025

RIO BRANCO, L. Como olhar para a concorrência pode alavancar os negócios das cooperativas. **MundoCoop.**, 25 de novembro de 2024. Disponível em: <https://mundocoop.com.br/destaque/como-olhar-para-a-concorrencia-pode-alavancar-os-negocios-das-cooperativas/>. Acesso em: 11 mai. 2025.

ROCHA, A.; LUCE, F. B. Relacionamento entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 87-93, 2006.

ROCHA, J. C. M.; LUZIO-DOS-SANTOS, L. M. Da utopia à realidade: retrato do cooperativismo no Brasil – um estudo entre os anos de 2010 e 2018. **Interações**, v. 24, n.3, p. 783-98, 2023.

ROGERS, M. Customer strategy: observations from the trenches. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 262-63, 2005.

ROVANI, B. P.; MARCHESAN, J.; RAMOS, F. M.; VARGAS, L. P. Desenvolvimento socioeconômico e cooperativismo de crédito no município de Concórdia/SC. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 52, p. 308323, 2020.

RUDIO, R. T.; MAINARDES, E. W. Lealdade de cooperados em uma cooperativa de crédito. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 30-46, 2016.

SAMAHA, S. A., BECK, J. T.; PALMATIER, R. W. The role of culture in international relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 5, p. 78-98, 2014.

SANTOS, L. S. Z.; BRESSAN, V. G. F.; FULLY, V. G.; GAMA, V.; MOREIRA, V. R.; LIMA, R. E. Risco de crédito e eficiência técnica nas cooperativas de crédito brasileiras. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 4, p. 956-73, 2020.

SARTOR, C. R.; KNUPPEL, M. A. C. As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. **Francisco Beltrão, Publica Cresol**, p. 1-11, 2016.

SCHNEIDER, E. P. **Cooperativismo de crédito:** organização sistêmica – ênfase no Sistema SICREDI. Dissertação (Ciências Econômicas). Porto Alegre: UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

SCHNEIDER, J. O. **Identidade cooperativa:** sua história e doutrina. Porto Alegre: SEScoop/RS, 2019.

SCHUCH, Z.; MILAN, G. E.; KIELING, R. I.; EBERLE, L. Transformação digital em uma cooperativa de crédito. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 21, n. 59, p. 1-18, 2023.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia de Bolso, 2010.

SHETH, J. Revitalizing relationship marketing. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 1, p. 6-10, 2017.

SHETH, J. N., MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente:** indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SICREDI. **Sicredi valoriza relacionamento humano e confiança em nova campanha que estreia na virada do ano.** Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/celeiro-co/noticias/institucional/sicredi-valoriza-relacionamento-humano-e-confianca-em-nova-campanha-que-estreia-na-virada-do-ano/>. Acesso em: 11 nov. 2024.

SILVA, E. A. M.; BÚRIGO, F. L.; CAZELLA, A. A. Cooperativismo financeiro e desenvolvimento sustentável: a aplicação do sétimo princípio cooperativista – interesse pela comunidade – Cresol Vale Europeu. **Revista Pegada**, v. 22, n. 2, p. 234, 2021.

SILVA, L. F.; MORELLO, T. Is there a trade-off between efficiency and cooperativism? Evidence from Brazilian worker cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, n. 2, paper 100136, 2021.

SILVA, S. S. D.; SOUSA, A. R. D.; LEITE, E. T. Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

SILVEIRA, A. **Relacionamento com os associados de uma instituição financeira cooperativa na era digital:** um estudo para identificação das dimensões de marketing de relacionamento mais valorizadas. Dissertação de Mestrado (Gestão e Negócios). Porto Alegre: Universidade Vale do Rio dos Sinos, 2017.

SISTEMA OCB. **Estudo destaca impactos expressivos do cooperativismo de crédito.** 2024. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/noticias-negocios/estudo-destaca-impactos-expressivos-do-cooperativismo-de-credito>. Acesso em: 23 abr. 2025. SISTEMA OCB. **Por que escolher cooperativas de crédito?** 2023. Disponível em: <https://www.somos.coop.br/>. Acesso em: 23 mai. 2024. Acesso em: 21 jun. 2025.

SISTEMA OCB. **Interesse pela comunidade:** 7º princípio do cooperativismo. Disponível em: <https://coonectse.com.br/blog/cooperativas/interesse-pela-comunidade>. Acesso em: 23 mai. 2024.

SISTEMA OCB: **Pesquisa mostra que brasileiros consideram o cooperativismo atual e inovador.** 2024. Disponível em: <https://sistemaocemg.coop.br/noticia/pesquisa-mostra-que-brasileiros-consideram-o-cooperativismo-atual-e-inovador/>. Acesso em: 23 abr. 2025.

SISTEMA OCERGS. **Diagnóstico de gestão da inovação cooperativa.** Escoop. Disponível em: <https://www.Escoop.Edu.Br/Sistema-Ocergs-Lanca-Inovadora->

Ferramenta-Digital-Para-Impulsionar-A-Gestao-Da-Inovacao-Nas-Cooperativas/  
Acesso em: 14 abril 2025.

SMIDERLE, V. M.; SILVA, R. O. Análise do relacionamento entre os associados e as cooperativas de crédito: um estudo entre os associados e a Cooperativa Sicoob Credisul no Estado do Mato Grosso – MT. **REVICOOP**, v. 5 n. 2, p. 72-86, 2024. SMITH A. K.; BOLTON R. N. An experimental investigation of customer reactions to service failures: paradox or peril? **Journal of Service Research**, v. 1, n. 1, p. 65-81, 1998.

SORUCO, R. **NPS: Como as grandes empresas do mundo medem a satisfação de seus clientes**. 2019. Disponível em: <https://www.processor.com.br/blog/nps-como-as-grandes-empresas-do-mundo-medem-a-satisfacao-de-seus-clientes#>. Acesso em: 27 maio 2025.

SOUZA, G. H. D.; BRESSAN, V. G. F.; CARRIERI, A. P. Cooperativas de crédito como negócios de impacto: o caso da Sicoob Credichapada. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 19, n. 50, p. 39-59, 2022.

SPAREMBERGER, A.; BÜTTENBENDER, P. L.; SPAREMBERGER, C.; SAND, A. V. D. Elementos da fidelização de associados na área do cooperativismo agropecuário: um estudo de caso na cooperativa Coopermil. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 3, p. 36963720, 2023.

STANKO, M. A.; BONNER, J. M.; CALANTONE, R. J. Building commitment in buyer seller relationships: A tie strength perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 8, p. 1094-103, 2007.

TARIQ, N. A.; MOUSSAOUI, N. O principal antecedente da fidelização de clientes no setor bancário marroquino. **Revista Internacional de Negócios e Ciências de Gestão**, v. 2, n. 2, p. 101-15, 2009.

TJIPTONO, F. **Marketing de serviços**. Malang: Publicação Bayumedia, 2006.

TOMAZZONI, G. C.; SCHNEIDER, S. A presença do cooperativismo na agricultura do Sul do Brasil: uma breve caracterização a partir dos dados do censo agropecuário 2017. **Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 12, p. 65-88, 2022.

TONTINI, G.; SILVEIRA, A.; POZZA, D. L. Influence of failure recovery on the perception of quality, satisfaction and loyalty of banking customers. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 20, n. 4, p. 216-40, 2021.

UNES, B.V.J.; CAMIOTO, F. C.; GUERREIRO, É. D. R. Fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário. **Gestão da Produção**, v. 26, n. 2, p. e2828, 2019.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VIANA, E. M. **Cooperativa de trabalho educacional: história, princípios, governança e legalidade**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2013.

VILANOVA, F. C. **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 de Mestrado (Gestão e Negócios). Porto Alegre: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2020.

- VILELA, R. B.; RIBEIRO, A. BATISTA, N. A. Nuvem de palavras como ferramenta de análise de conteúdo: uma aplicação aos desafios do ensino do mestrado profissional. **Millemium**, v. 2., n. 11, p. 29-36, 2020.
- VOGT, M; HICKMANN, C; VOGT, M. Relação interpessoal e satisfação dos associados de uma cooperativa de crédito rural. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 14, n. 3, p. 50-69, 2022.
- WIESEKE, J.; ALAVI, S.; HABEL, J. Willing to pay more, eager to pay less: the role of customer loyalty in price negotiations. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 6, p. 17-37, 2014.
- WINER, S. R. **Marketing management**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.
- WOCCU – World Council of Credit Unions. **International credit union system**. Disponível em: <https://www.woccu.org/> Acesso em: 23 jun. 2024.
- WORCESTER, R. M. Managing the image of your bank: the glue that binds. **International Journal of Bank Marketing**, v. 15, n. 5, p. 146-52, 1997.
- YAMASHITA S. S.; GOUVÊA, M. A. Marketing de relacionamento: importância e implicações no mercado consumidor. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, p. 103-24, 2020.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.
- ZALAN, T.; TOUFAILY, E. The promise of fintech in emerging markets: not as disruptive. **Contemporary Economics**, v. 11, n. 4, p. 415-30, 2017.
- ZEITHML, V. A., BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Services marketing**: integrating customer focus across the firm. 7<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill, 2018.
- ZHANG, J. Z.; WATSON IV, G. F.; PALMATIER, R. W.; DANT, R. P. Dynamic relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 5, p. 53-75, 2016.
- ZUCCO, J. D. A.; SANTOS, S. S. S.; BEGNINI, S.; CARVALHO, C. Marketing de relacionamento e reputação corporativa: estudo do setor bancário. **RAU – Revista de Administração**, v. 19, n. 7, p. 223-46, 2022.

## APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – COOPERADOS COLABORADORES

### Perfil do Entrevistado

Idade: \_\_\_\_ anos

Gênero: \_\_\_\_\_

Cargo ou função que desempenha: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Renda Individual Mensal: R\$ \_\_\_\_\_

Trabalha na Cooperativa desde: \_\_\_\_ (ano)

### Questões:

- 1) Poderias comentar sobre a composição do portfólio de serviços disponibilizados pela Cooperativa?
- 2) Dentre os serviços ofertados, quais são os mais ou os menos demandados pelos cooperados? Por quê?
- 3) No seu entendimento há serviços que deveriam ser ofertados pela Cooperativa e que ainda não estão no seu portfólio de serviços? Favor comentar:
- 4) Quais são os motivos que levam os cooperados a permanecer associados à Cooperativa?
- 5) Dentre estes motivos, quais são os mais importantes? Por quê?
- 6) Quais são os fatores que dificultam um maior volume de operações financeiras por parte dos cooperados junto à Cooperativa? Poderia dar alguns exemplos?
- 7) Quais as suas expectativas com relação ao crescimento da Cooperativa?
- 8) Quais seriam melhorias necessárias no portfólio de serviços da Cooperativa que poderiam aumentar o volume de operações financeiras dos cooperados com ela?
- 9) Quais seriam outras alternativas que a Cooperativa poderia implementar para que os cooperados aumentem o seu volume de operações financeiras com ela?
- 10) Além de aspectos relacionados às melhorias no portfólio de serviços, quais seriam melhorias oportunas nos processos internos, na capacitação de pessoal, em tecnologia e no atendimento aos cooperados?
- 11) O que falta para a Cooperativa ativar os cooperados que atualmente estão inativos? Favor comentar:
- 12) Gostaria de fazer mais algum comentário?

**Obrigado pela sua participação!**

## APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – COOPERADOS ATIVOS

### Perfil do Entrevistado

Idade: \_\_\_\_ anos

Gênero: \_\_\_\_\_

Ocupação ou atividade profissional: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Renda individual mensal: R\$ \_\_\_\_\_

Cooperado desde: \_\_\_\_ (ano)

### Questões:

- 1) Desde quando você é associado à Cooperativa?
- 2) O que te motivou a se tornar cooperado?
- 3) Dentre estes motivos, quais foram os mais importantes? Por quê?
- 4) Quais são os motivos que o faz permanecer associado à Cooperativa?
- 5) Quais são os serviços do portfólio da Cooperativa que você utiliza?
- 6) Como você avalia estes serviços? Favor comentar:
- 7) Você conhece outros serviços disponibilizados pela Cooperativa? Se sim, quais deles poderiam ter interesse no futuro?
- 8) Você se relaciona com outras instituições financeiras? Em caso afirmativo, quais?
- 9) O que te leva a realizar movimentações com outras instituições financeiras?
- 10) Quais são os fatores que dificultam um maior volume de operações financeiras junto à Cooperativa? Poderia dar alguns exemplos?
- 11) Quais seriam as melhorias necessárias no portfólio de serviços da Cooperativa que poderiam aumentar o seu volume de operações financeiras com ela?
- 12) Quais seriam outras alternativas que a Cooperativa poderia implementar para que você aumentasse o seu volume de operações financeiras com ela?
- 13) Você pretende permanecer associado à Cooperativa no futuro? Por quê?
- 14) Gostaria de fazer mais algum comentário?

**Obrigado pela sua participação!**

## APÊNDICE C – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – COOPERADOS INATIVOS

### **Perfil do Entrevistado**

Idade: \_\_\_\_ anos

Sexo: \_\_\_\_\_

Ocupação ou atividade profissional: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Renda individual mensal: R\$ \_\_\_\_\_

Cooperado por quanto tempo: \_\_\_\_ (ano)

### **Questões:**

- 1) Por quantos anos você foi associado(a) ativo(a) da Cooperativa?
- 2) O que motivou você a se tornar um cooperado(a)?
- 3) Quais os principais fatores que influenciaram sua decisão?
- 4) A Cooperativa tem entrado em contato com você? Se sim, de que forma?
- 5) Neste momento, porque está inativo(a) junto à Cooperativa? Favor comentar:
- 6) Há algum meio de comunicação que você prefere para interagir com a Cooperativa?
- 7) Você já teve dificuldades em contatar a Cooperativa quando precisou? Se sim, poderia descrever sua experiência e sugerir melhorias?
- 8) Com que frequência você utilizava os serviços da Cooperativa?
- 9) Quais os serviços da Cooperativa você mais utilizava?
- 10) Como você avalia estes serviços? Favor comentar:
- 11) Você conhece todos os serviços oferecidos pela Cooperativa? Se sim, quais deles ainda podem ser de seu interesse?
- 12) Quais foram os principais motivos que o(a) levaram a interromper suas movimentações na Cooperativa?
- 13) Quanto ao portfólio de serviços da Cooperativa, quais melhorias poderiam incentivá-lo(a) a voltar a utilizá-los?
- 14) O que a Cooperativa poderia fazer para melhor atender suas necessidades e expectativas, visando retomar ou aumentar seu interesse em utilizar os serviços disponíveis?
- 15) Gostaria de fazer mais algum comentário ou sugestão?

**Obrigado pela sua participação!**

## APÊNDICE D – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Marcio Daniel Becker, e sou aluno do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, intitulada “Estímulo do Aumento do Volume de Operações Financeiras por Parte dos Cooperados de uma Cooperativa de Crédito Segmentado”.

A pesquisa tem como objetivo geral propor alternativas para estimular o aumento do volume de operações financeiras por parte dos cooperados da Cooperativa em estudo. E, como objetivos específicos: (i) analisar o portfólio de serviços disponibilizado pela Cooperativa aos seus cooperados; (ii) identificar os motivos que levam os cooperados a permanecer associados à Cooperativa; (iii) analisar os fatores que dificultam um maior volume de operações financeiras por parte dos cooperados junto à Cooperativa.

Para tanto, solicitamos sua participação em uma entrevista individual em profundidade, realizada presencialmente ou por uma plataforma digital (Microsoft Teams). Esta atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a sua participação será gravada em áudio e em vídeo para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A sua participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, pelo telefone (51) 99926.41.78 ou pelo e-mail: mdbeck@live.com.

Atenciosamente,

---

Marcio Daniel Becker

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Cidade, data, mês de 2025.

---

Assinatura do(a) Participante