

## Desenvolvimento de Negócios Cooperativos: o Desafio da Principialidade

### Cooperative Business Development: The Principality Challenge

#### Resumo

No atual cenário financeiro observa-se crescente busca por resultados financeiros e participação de mercado. Neste contexto ocorre o trabalho das instituições financeiras cooperativas que apesar de forte relacionamento com as pessoas enfrentam dificuldades na obtenção da principalidade financeira de seus associados. Dessa forma, este estudo procura compreender os fatores impactantes no processo de compra ou adesão de consumidores a uma instituição financeira cooperativa pesquisando o comportamento dos consumidores na avaliação das alternativas e na tomada de decisão de compra com o objetivo compreender melhor essa relação gerando conhecimento e informações para a instituição se necessário ajustar seu comportamento, alinhado com as expectativas de seus associados e consumidores para obter lealdade, tornando essa a sua principal instituição financeira. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade. Os resultados indicam fatores que podem interferir na opção por um relacionamento mais profundo entre cooperado e a cooperativa de crédito.

**Palavras-chave:** Principialidade; comportamento do consumidor; lealdade; instituições financeiras cooperativas

#### Abstract

In the current financial scenario, there is an increasing search for financial results and market share. In this context, the work of cooperative financial institutions that despite strong relationships with people face difficulties in obtaining the financial principalty of their associates. This study looks at the factors influencing consumers' purchasing or adherence to a cooperative financial institution by researching consumer behavior in the evaluation of alternatives. In addition, in purchasing decision making in order to better this relationship by generating knowledge and information for the institution, if necessary, conduct its behavior, aligned with the expectations of its members and consumers to obtain loyalty, making this its principal. The research was conducted through in-depth interviews. The results indicate factors that may interfere in the choice of a deeper relationship between the cooperative and the cooperative financial institution.

**Keywords:** Principality; consumer behavior; loyalty; cooperative financial institutions

---

Luiz Vicente Baggio Savio<sup>I</sup>, Kenny Basso<sup>II</sup>

<sup>I</sup>Sicredi Altos da Serra, luizvicente.81@gmail.com

<sup>II</sup>Faculdade Meridional, bassokenny@gmail.com

## 1 Introdução

Atualmente o fator econômico e financeiro é preponderante nos ambientes corporativos. Em uma sociedade cada vez mais capitalista, a avaliação e o reconhecimento que uma empresa recebe geralmente ocorre exclusivamente pelo seu resultado econômico, participação de mercado, faturamento, etc.

Isto se acentua ainda mais no mercado financeiro onde bancos públicos e privados vêm obtendo resultados financeiros astronômicos e buscando de forma agressiva aumentar sua participação de mercado para maximizar valor a seus acionistas. Neste cenário percebe-se também a atuação do cooperativismo como alternativa de modelo econômico equilibrando a relação entre econômico e social com princípios e valores fortemente ligados a relação entre pessoas, buscando um relacionamento mais duradouro sem esquecer a responsabilidade de gerar resultado econômico para sustentar o desenvolvimento da própria cooperativa.

Segundo Meinen e Port (2014) nessa forma organizativa, o social confunde-se com o econômico (manifesta-se uma espécie de dois em um). Tal associação de propósitos, por sinal, foi bem-sucedida pelo ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, em pronunciamento na cerimônia de abertura do Rio Cooperativo 2000 (04-12) *“a cooperativa, como uma empresa caracteriza-se por aliar diretamente, na mesma organização cooperativa, dois aspectos fundamentais no desenvolvimento sustentável: a racionalidade econômica e o sentido da solidariedade social. Um híbrido de empresa e organização do terceiro setor, uma empresa com coração”* (MEINEN; PORT, 2014, p. 48).

Com base nesse entendimento é razoável acreditar que a relação de lealdade entre os associados e sua instituição financeira cooperativa tendem a ser mais profundas do que as relações com empresas exclusivamente com fins lucrativos. Mas o que se observa, é que muitos associados de instituições financeiras cooperativas mantêm contas e negócios em instituições bancárias tradicionais não trazendo para sua cooperativa os seus negócios e deixando aberta uma excelente oportunidade de crescimento de negócios.

Meinen e Port (2014) destacam que são ainda muitas situações em que o associado mantém com a instituição financeira cooperativa apenas um sub-relacionamento, servindo-se de uma ou outra operação ou serviço que, não raro, envolvem solução que a instituição financeira eleita como principal não faz questão de oferecer, ora por ser deficitária, ora por representar risco muito elevado. Por estar com um “pé” dentro do concorrente, o risco de o associado deixar a instituição financeira cooperativa por inteiro é sempre iminente.

Diante dessa situação pode-se visualizar boas oportunidades de negócios para a instituição financeira cooperativa que pode obter o desejado crescimento econômico e cumprir sua missão de agregar renda e qualidade de vida aos associados com mais eficiência e intensidade.

Sendo assim, justifica-se um estudo de pesquisa para que seja possível melhorar a compreensão dessa relação de negócios entre associado e instituição financeira cooperativa identificando os fatores que podem influenciar os associados na escolha de sua principal instituição visando criar alternativas para ajustar e fortalecer o relacionamento e a lealdade entre as partes e com isso a instituição financeira cooperativa conquistar a principalidade dos negócios de seus associados.

Para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa serão abordadas as situações em que associados mantêm considerável volume de seus negócios em instituições bancárias tradicionais deixando de operar com sua instituição financeira cooperativa.

Este estudo pretende responder: “como uma instituição financeira cooperativa pode ser a principal instituição financeira de seus associados”?

O objetivo deste estudo será identificar e entender quais os motivos impedem que os associados de uma instituição financeira cooperativa tenham nessa instituição a maioria de seus negócios e de sua movimentação financeira gerando conhecimento e oportunidade para a cooperativa construir soluções e estratégias mais aderentes aos anseios dos associados e conseqüente fortalecer o relacionamento de negócios com associados mais fidelizados e leais.

## 2 Referencial Teórico

Pretende-se neste referencial resgatar conceitos de comportamento do consumidor especialmente no que se refere ao comportamento de clientes na avaliação das possíveis alternativas de compra, influências na decisão entre as escolhas possíveis e fatores relevantes na busca pela lealdade dos consumidores. Para com esse conhecimento teórico rever o comportamento da instituição financeira cooperativa na sua atuação comercial com novas opções de posicionamento e encontrar a melhor forma de no dia a dia realizar uma assertiva abordagem aos seus possíveis consumidores e associados.

### 2.1 Contexto de Instituição Financeira no Brasil

A taxa de bancarização no Brasil atingiu 89% em 2015, segundo dados divulgados Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) considerando o relacionamento da população com bancos a partir do acesso a serviços essenciais e este crescimento estável indica o aumento da abrangência dos canais de atendimento e da capilaridade (FEBRABAN, 2015).

Esse cenário aponta para um mercado com grande potencial. Além disso, observa-se um cenário de excelente crescimento com relação ao resultado líquido dos maiores bancos do Brasil.

Ainda neste contexto pode-se observar a importância do cooperativismo de crédito no sistema financeiro que se incluído no cenário do sistema financeiro nacional os quatro maiores sistemas cooperativos (UNICRED, Sicredi, Sicoob e Confesol) juntos, eles totalizam R\$ 154 bilhões em ativos. Hoje, todo o sistema cooperativo de crédito nacional conta com 8,9 milhões de cooperados e 4. 679 pontos de atendimento (BACEN, 2016).

A evolução comparativa dos números do Cooperativismo Financeiro no cenário nacional referentes ao biênio 2016/2017 comprovam todas as afirmações de potencial de crescimento com aumento de 10,2% de associados totalizando 9,8 milhões de cooperados, 15,2% no total de ativos somando R\$ 341 bilhões e 16% de aumento nos depósitos totalizando 105,2 bilhões. (CONFEBRAS 2017).

Ainda neste contexto as cooperativas de crédito cumprem um importante papel social onde tendem a buscar o equilíbrio entre a situação econômica e a social. As cooperativas de crédito são constituídas de forma democrática visando atender as necessidades de produtos e serviços financeiros do seu quadro social, sendo que os benefícios gerados deverão retornar para seus sócios, ou seja, por meio de uma boa governança e de seu equilíbrio financeiro a cooperativa poderá fortalecer seu quadro de associados e comunidades de atuação. (BACEN 2007).

### 2.2 Avaliação das Alternativas pelos Clientes

Frente a elevada concorrência no mercado financeiro precisa-se conhecer os fatores relevantes na avaliação das alternativas por parte de seus associados para que se possa realizar uma oferta, uma negociação ou determinar seu posicionamento baseados nestes fatores oportunizando uma melhor aceitação dos produtos e serviços favorecendo que esses associados tenham a principalidade de seus negócios na instituição financeira cooperativa em que faz parte.

Para Lovelock e Wirtz (2006) em geral consumidores avaliam as ofertas alternativas de serviços levando em conta as diferenças percebidas entre elas. Mas os atributos que distinguem um serviço de outro serviço concorrente nem sempre são o mais importante.

Um exemplo relevante é a situação de viagens aéreas onde os clientes prezam por segurança (importante), porém no momento de escolher entre as alternativas possíveis de empresas com reconhecida similaridade em segurança acabam levando em conta fatores determinantes como horários de chegada e partida, programa de milhagens, qualidade no serviço de bordo, etc.

Observando a intenção comportamental de compra com a qualidade de um serviço, Zeithaml et al. (1996) propõe que qualidade superior no serviço infere em intenções favoráveis enquanto que em situação de baixa qualidade no serviço gera intenção e avaliação desfavorável, o que levaria a

manifestação e comportamento de rejeição, sendo este um modelo de consequências comportamentais e financeiras relacionadas com a qualidade do serviço.

Blackwell, Miniard e Engel (2008) descrevem que a avaliação das alternativas por parte do consumidor sofre influência de fatores individuais, ambientais e psicológicos e geralmente os consumidores avaliam suas opções confiando em avaliações preexistentes ou construindo novas avaliações baseados na busca de informações.

Para Schiffman e Kanuk (1997) a avaliação das alternativas de escolhas ocorrem com relativa coerência com o comportamento que cada consumidor reflete. Contudo, apesar de coerentes as avaliações das alternativas não são permanentes. Elas mudam por sofrerem influências situacionais fazendo com que essa atitude do consumidor pareça incoerente, mas na verdade apenas está sofrendo os efeitos de determinada circunstância.

Segundo estudo de Trindade et al. (2016), para atingir os objetivos organizacionais o grande desafio é descobrir como atender os consumidores. E para isso, é fundamental o primeiro conhecer as suas necessidades e desejos, para em seguida promover condições e características específicas de produtos ou serviços.

### **2.3 Opções de Escolha: Decisão De Compra**

Após realizada a avaliação das alternativas disponíveis o consumidor entra no processo de escolha entre as alternativas onde neste capítulo observa-se as principais influências para uma tomada de decisão considerando fatores importantes no comportamento do consumidor.

Segundo Kotler (2009) a percepção de valor fornecido é o principal critério de escolha de fornecedores por parte do consumidor. O Valor fornecido será avaliado como a diferença entre o valor percebido pelo consumidor e o preço pago pelo produto ou serviço. Destacando ainda que o preço pago não é apenas o monetário, mas inclui-se também custos de tempo, energia e desgaste psicológico incorridos no processo de aquisição.

Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) dividem as escolhas do consumidor em duas classes principais: escolhas por atributos que são racionais e requerem conhecimento de cada característica para comparar entre as opções e escolhas por atitudes que são emocionais e não exigem comparações entre as opções e são baseadas em afeto, impressões, intuições, etc. Considerando um tomador de decisões de consumo racional, com preferências estáveis e bem definidas e com habilidades para calcular qual opção maximizará o valor e escolherá com base nisso.

Podemos analisar o processo de decisão da compra de um veículo, onde o preço, performance, cor, design e garantias são exemplos opções de escolha por atributos e o status oferecido, afeto por determinada marca ou a disponibilidade do vendedor são exemplos opções de escolha por atitudes e influenciam na tomada de decisão.

Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) reforçam a importância de uma estratégia adequada de marketing por parte dos profissionais considerando o fato que o consumidor geralmente escolhe primeiro a marca do produto que vai adquirir e depois a loja ou o produto que irá comprar ou ainda pode definir as duas situações simultaneamente, também pode ocorrer inversão nesta ordem.

Blackwell, Miniard e Engel (2008) destacam um importante aspecto do consumo que é o momento em que ele ocorre, muitas vezes a adesão a uma empresa ou marca e o consumo podem ocorrer em momentos distintos.

Schiffman e Kanuk (1997) reconhecem que os consumidores sofrem influências nas suas escolhas e a principal forma se dá pelo fluxo informal de comunicação boca a boca relacionado ao consumo e as experiências obtidas por outras pessoas.

### **2.4 Lealdade**

Após os processos anteriores com o consumidor aderindo a instituição financeira cooperativa aparece o desafio de manter esse cliente com a principalidade de seus negócios por mais tempo possível e com um excelente nível de satisfação para que se mantenha leal rejeitando as possíveis ofertas concorrentes.

Em concordância com Basso e Espartel (2015) a lealdade verdadeira envolve disposição para compra, mas além disso são necessários aspectos relacionados às atitudes, como identificação com a marca e propensão ao boca-a-boca positivo. Ainda se observa estudo de Frederico et al. (2015) que reforça a lealdade como uma atitude positiva e de continuidade de relacionamento com vínculos emocionais que influenciam e geram boas perspectivas de negócios futuros.

Rudio e Mainardes (2016) destacam em seu trabalho a lealdade como o reconhecimento de um relacionamento especial, ocorrendo a geração de vínculos como fruto desta relação. Ainda reforçam que a lealdade pode ser definida como uma atitude ou como um comportamento. A abordagem comportamental considera que clientes são leais enquanto continuam a comprar ou usar um bem ou serviço. Já na abordagem atitudinal a lealdade de clientes é percebida a partir de um sentimento de pertencer ou da manifestação de um compromisso e refletem critérios como o comprometimento, o apego emocional ou a confiança.

Para Blackwell, Miniard e Engel (2008) os consumidores estão se tornando mais volúveis, escolhendo experimentar novos produtos e serviços ou um novo varejista, em vez de se manterem fieis a um produto ou fornecedor. É preciso colocar mais ênfase na retenção dos consumidores pois a retenção é mais barata que a atração de novos clientes e consumidores. Complementam ainda que a fidelidade e lealdade dos clientes é um dos maiores ativos que uma empresa pode desenvolver.

Para Grönroos (2009) os efeitos de um bom serviço têm impacto direto sobre a retenção e lealdade dos clientes considerando que qualidade é o que o cliente percebe e não pode ser determinada pela gerência, deve ser baseada nas necessidades, desejos e expectativas dos clientes destacando a importância dos “momentos da verdade ou oportunidade” na produção da qualidade que ocorre localmente, no ponto de atendimento, na entrega do serviço. É o momento onde o consumidor encontra-se com o prestador de serviço, e não em departamentos de projeto, planejamento ou no escritório central.

Conforme estudo de Trindade et al. (2016) uma empresa orientada para o cliente precisa realizar a oferta de um novo produto ou serviço não disponível anteriormente ou mesmo elaborar uma mudança no processo de prestação de serviço com base nos sentimentos e expectativas dos clientes tornando-os participantes na criação de valor.

Já Rust, Zeithaml e Lemon (2001) alertam que é preciso perceber o valor do cliente não só em termos da atual lucratividade que ele proporciona, mas também observar o que a empresa irá receber deste cliente ao longo de sua vida útil de consumo devendo neste caso não comparar os clientes apenas pela contribuição financeira atual, mas aliado a isso considerar o tempo que o cliente pretende continuar adquirindo os produtos ou serviços da empresa.

Schiffman e Kanuk (1997) falam sobre esse aspecto considerando a importância de as organizações promoverem atitudes positivas nos seus consumidores fortalecendo a relação e ainda buscar promover mudanças nas atitudes dos clientes da concorrência sendo essa organização promotora dessas atitudes e estratégias que geram qualidade do atendimento ou serviço. Basso e Espartel (2015) revelam que a maioria dos trabalhos publicados sobre lealdade de consumidores faz menção à distinção entre lealdade e repetição de compra. Os estudos de pesquisadores que seguem linhas mais comportamentais procuram explicar o comportamento de repetição de compras com modelos para prever comportamentos futuros. Ao tentar descobrir os porquês desses comportamentos, eles passam a adotar métodos mais cognitivos, buscando compreender o significado psicológico subjacente ao fenômeno, definindo-o como lealdade.

Segundo Mangini et al. (2017) para o cliente demonstrar preferência e lealdade é de extrema relevância o fator qualidade dos produtos e serviços no momento de comparação com as empresas concorrentes. Ainda os estudos de destacam uma forte conexão entre a percepção de valor e confiança, que promove a lealdade do consumidor. Pois, estando satisfeito com os produtos ou serviços adquiridos o consumidor se manterá leal por longo tempo.

### 3 Método

O presente trabalho utiliza-se da pesquisa qualitativa de cunho exploratório. Para Malhotra (2011) a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema.

Investiga o problema com noções pré-concebidas. Também é adequada ao se deparar com uma situação de incerteza. Baseia-se em amostras pequenas, não representativas e os dados são analisados de uma maneira não estatística.

A pesquisa qualitativa exploratória como forma de coleta de dados é recomendada quando o número de entrevistados é pequeno e os entrevistados serão estimulados a falarem livremente sobre suas realidades e pontos de vista trazendo grande profundidade ao estudo, mas é muito subjetivo não podendo ser quantificado.

Para atender os objetivos deste estudo a referente pesquisa foi de natureza qualitativa exploratória, para identificar os motivos que fazem o consumidor optar por diferentes instituições financeiras.

### **3.1 Amostra**

A pesquisa foi desenvolvida com associados de uma instituição financeira cooperativa e a amostra da pesquisa foi composta por 14 associados desta instituição financeira cooperativa residentes nos municípios de Tapejara, Água Santa e Santa Cecília do Sul localizados na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul pois esses municípios têm características semelhantes e possuem o cooperativismo de crédito instalado em sua cultura.

A lista de associados participantes deste estudo foi formada com sugestões de nomes por indicação de gerentes de agência e gerentes de negócios da instituição financeira cooperativa que já haviam manifestado sua preferência por outra instituição. Dessa forma, foram selecionados para a entrevista associados que possuem e mantem relacionamento e operações de negócios com outras instituições financeiras concorrentes, ou seja possuem em comum a característica de terem sua principalidade de negócios em outra instituição financeira sendo importantes para que contribuam com a sua experiência atual e proporcionem um entendimento de quais motivos e fatores levam a tal situação.

### **3.2 Coleta de Dados**

A coleta de dados foi feita através de entrevistas em profundidade, que, segundo Malhotra (2011) são conversas pouco estruturadas com indivíduos escolhidos do público alvo. É uma maneira direta e não estruturada de se obter informações, são conduzidas uma a uma e tentam descobrir informações básicas, crenças e atitudes. Essas entrevistas permitem uma melhor interação com os entrevistados e a conversa tende a fluir mais espontaneamente assim como as respostas.

Para a condução das entrevistas foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada para realizar as entrevistas e coletar as percepções dos associados com perguntas fundamentadas nos conceitos registrados no referencial teórico. Os associados foram convidados a participar da entrevista de forma presencial em local de preferência do associado entrevistado.

Para melhor registro as entrevistas foram todas gravadas e transcritas para análise.

### **3.3 Análise dos Dados**

A análise do conteúdo ocorreu de forma não estatística alinhada com o propósito da pesquisa que é composta de uma amostra pequena em quantidade, mas, profunda em significado. Pretendeu-se com a análise dos dados contextualizar o fenômeno estudado e retratar as relações e ligações existentes com a problemática em questão. Segundo Minayo (2006) o objetivo de uma análise de dados qualitativa é teorizar sobre como e o porquê as questões aparecem de tal forma e colocar o novo conhecimento sobre os fenômenos ou relações.

## **4 Resultados e Discussão**

Realizou-se uma pesquisa exploratória qualitativa com 14 entrevistas, as quais foram feitas com o público alvo observando-se a particularidade de manterem conta corrente e seus negócios

em instituições financeiras não cooperativas a fim de que pessoas com experiência de mercado pudessem comparar e avaliar cada situação.

Este método qualitativo exploratório usado no referido estudo ofereceu as condições necessárias de ambiente e integração para que as respostas tivessem as informações e subsídios fundamentais na construção e elaboração dos resultados.

A amostra estudada contou com entrevistados que mantem como característica comum a preferência e negócios em outras instituições financeiras. Isso também agregou muita profundidade ao estudo, pois os entrevistados relataram algumas evidências concretas de experiências nessas instituições concorrentes que podem ser consideradas e analisadas no estudo.

A partir dos resultados obtidos, pretende-se atender de forma mais adequada às expectativas dos associados e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de a cooperativa se tornar a sua principal instituição financeira.

Dessa forma, a pesquisa indicou os pontos primordiais, as necessidades e as crenças que afastam os associados de uma instituição financeira cooperativa e limitam ou reduzem a possibilidade de um melhor relacionamento entre o associado e sua instituição financeira cooperativa a fim de que esta possa se tornar sua principal instituição financeira.

No quadro 1 são apresentadas as dificuldades que mais se repetem nas entrevistas da pesquisa. Essas dificuldades estão organizadas e divididas em categorias e subcategorias. Apresentam-se, também, depoimentos que comprovam a crença ou desejo de ter um atendimento adequado à sua necessidade.

Cada uma das categorias identificadas na análise e apresentada no Quadro 1 é detalhada no texto para melhor esclarecimento de suas implicações para a manutenção da principalidade do associado com a organização cooperativa.

#### **4.1 Controle financeiro**

No que se refere à capacidade do associado em realizar seu controle financeiro, o associado acredita que, se tiver sua movimentação na instituição financeira cooperativa, terá dificuldade com o novo sistema, o que implicará em custos operacionais como treinamento para funcionários acessarem o novo sistema, mais uma ferramenta para controle que ainda pode gerar custos financeiros de tempo e até as despesas diretas com manutenção de mais uma conta.

Como alternativa para minimizar essa condição, a instituição financeira cooperativa pode adotar ações, tais como: disponibilizar aos associados um informativo de saldos para facilitar o controle e oferecer treinamento sobre o novo sistema, auxiliando no aprendizado e eliminando as crenças e medos sobre dificuldades operacionais e aumento de custos.

#### **4.2 Organização de documentos**

A segunda categoria a ser analisada refere-se à capacidade de o associado organizar documentos. Segundo os entrevistados, instituição financeira cooperativa burocrática em relação à sua principal instituição, o que dificulta o acesso a financiamentos e, principalmente, a linhas de investimentos no agronegócio.

Observa-se aqui, novamente, a crença de maior necessidade de tempo, custos adicionais com documentação e aumento de trabalho operacional para realizar seus negócios na instituição financeira cooperativa, sendo esses fatores preponderantes na escolha e na decisão de qual será sua principal instituição.

Uma solução para essa dificuldade do associado seria a instituição financeira cooperativa rever o seu processo de contratação de crédito rural e dentro do possível e permitido na legislação quanto a riscos operacionais, oferecer facilidades ao associado. Outra solução indicada seria garantir conhecimento necessário aos colaboradores para evitar erros operacionais e retrabalho, fatores que contribuem para a percepção de instituição burocrática.

Quadro 1 – Categorias de Análise

Categoria	Sub-Categorias	Exemplos Citados	Qual a crença, o que está por traz? Desejo percebido?
Capacidade de controle financeiro	Facilitar o controle e movimentação financeira por meio de informativos de saldo	<p>“Os bancos estão muito parecidos, muito igual. Só trocar de instituição não me interessa. E prefiro ter só uma instituição para controlar melhor a movimentação, se tenho conta na cooperativa preciso estar olhando saldo em mais um lugar, fazendo transferência. Para mim está bem prático assim. Me facilita.”</p>	Crença de que o associado terá maior custo financeiro e operacional (tempo) aumentando a movimentação na instituição financeira cooperativa
Capacidade de organizar documentos	Revisar a documentação necessária para os processos de contratação de crédito rural (desburocratizar) e aprimorar conhecimento dos colaboradores facilitando a comunicação e entendimento	<p>“No caso das linhas de investimento como que é aqui Na cooperativa? Porque nós compramos um pulverizador com o pai e um tio e fomos no BB e foi 10 dias estava liberado. No caso se fosse parecido essa condição não precisava fazer no BB. Mas tem que ser garantido. No caso aí vocês perdem porque tem o vai e volta é tempo, é documento e a vida hoje é tudo mais rápido tem o serviço”.</p>	Crença de que o associado terá maior custo financeiro e operacional (tempo) aumentando a movimentação na instituição financeira cooperativa
Relacionamento com parceiros	Organizar parcerias com empresas revendedoras e técnicos agrícolas	<p>“Tipo, financiamento de máquina quando fui fazer nos Banco do Brasil foi mais rápido. Financiei a lavoura na cooperativa em nome do meu guri e já colhi faz 2 meses e agora que liberou o valor para o óleo diesel. Não entendo qual é a política em fazer isso, é errado deve ser para o banco ganhar mais. O acesso no BB foi mais rápido. Não sei se hoje a realidade é outra. Mas quem sabe até uma falha da cooperativa seja não procurar porque a empresa mesmo diz oh faz no Banco do Brasil que é mais rápido, não que obriguem mas dão uma indicação que o acesso é melhor”.</p>	Empresas tem o desejo de cumprir suas metas e acreditam que a cooperativa dificulta esse trabalho

Continua...



Quadro 1 - Continuação

Categoria	Sub-Categorias	Exemplos Citados	Qual a crença, o que está por traz? Desejo percebido?
Necessidade cumprir prazos e otimizar receitas	Revisar o processo de crédito rural investimento considerando necessidades das empresas	“E as empresas que financiam e quem faz o projeto já diz, faça lá no Banco do Brasil que saí rápido, estão liberando bem. Então isso facilita”.	Manter imagem pessoal, evitar desgastes psicológicos e garantir ganhos maiores
	Estruturar uma comunicação clara com os parceiros alinhando as expectativas	<p>“No caso desse negócio que fizemos eu dei um cheque e daí fica chato se tiver que ir na empresa e pedir para segurar o cheque. Que hoje a gente tem que honrar os compromissos. Fica muito esquerdo. Por isso faço no BB que sei que é rápido. Que nem tu me pediu né. pra ser sincero, por isso faço lá”.</p> <p>É essa demora, essa pressão que a gente acaba sofrendo. Os insumos, a correção de solo, etc.... a gente compra antes para pegar preço melhor e grande quantidade e tem prazo para pagar e como na cooperativa demora pego no BB, não posso ter essa pressão, essa preocupação. Quando fala de pressão. O que é isso? Como te incomoda? É no caso de ter que esperar, se compro alguma coisa e assumo o compromisso tenho que pagar ou se demora a sair tenho outros vencimentos que vão acumulando e pode ficar pesado. E hoje não se pode atrasar num banco ou em uma empresa, tem o juro alto e a imagem do cliente fica abalada.</p> <p>Eles já pensam o que será que está acontecendo que não liberou ainda? Faço pacote de compra, e só levo a análise de solo e as matricula e os contrato e eles me financiam a correção de solo e se der correção eles já me liberam algum custeio, mas não fico mal.</p>	

Continua...

Quadro 1 - Continuação

Categoria	Sub-Categorias	Exemplos Citados	Qual a crença, o que está por traz? Desejo percebido?
Capacidade de solucionar problemas com processo de decisão mais eficiente	Oferecer maior velocidade na decisão com revisão dos fluxos e política de alçadas	<p>“Algumas regras que vem de cima e deixam a instituição sem alternativas”. “Por exemplo preciso trocar um cheque mais alto que nossos serviços são de valores altos consigo até R\$ 20 mil, mas se pego um cheque de R\$ 21 mil não consigo, aí tenho que passar por aprovação e demora, não consigo na hora. Então a burocracia talvez gere esse distanciamento e aparente falta de confiança”.</p>	Sentir-se apoiado, que pode contar com a cooperativa. Confiança
Interesse por produtos e serviços que gerem mais economia ou valor agregado	Desenvolver estratégia para melhorar percepção de valor agregado	<p>“Juros muito altos, sei que é em todos os bancos. Mas essas taxas é demais. Se a gente deixa lá não ganha nada e se pega emprestado é um absurdo 2 a 3 % ao mês”</p>	Potencializar lucros
	Revisar política de aplicações com regras mais flexíveis evitando perca de negócios	<p>“Acho que tem que ser mais atrativo. Eu sou um investidor e comparo as taxas e no Banrisul está melhor. Até tenho mais na cooperativa pela parceria, tenho familiar que trabalha lá. Mas por taxa estaria tudo no Banrisul. E cobrar menos tarifa. Para cativar tudo está baseado em taxas e atendimento.” E “as taxas de aplicação para mim ganhar 98% do CDI na cooperativa eu não consigo e se pedir isso a agência acho que nem tem alçada”</p>	
	Apoiar os gerentes de negócio no uso da estratégia de comercialização de máquinas de cartões e demais tarifas.	<p>“As taxas serem melhores. Que possa valer a pena trocar. Hoje não posso deixar de lado o banricompras mas se tiverem taxas melhores para a máquina de cartões até poderia aumentar a movimentação”.</p>	

Continua...

Quadro 1 - Conclusão

Categoria	Sub-Categorias	Exemplos Citados	Qual a crença, o que está por traz? Desejo percebido?
Dificuldade com sistemas eletrônicos	Capacitar os associados por meio de treinamentos sobre os canais eletrônicos	“Tem uns nomes no extrato e no sistema que não entendo bem. Isso podia melhorar. Me atrapalho para entender o extrato as vezes. E o sistema de boleto também já tive problema”.	Insegurança
Necessidade de utilizar caixa físico da agência	Estruturar equipes para manter atendimento qualificado no caixa físico da agência respeitando o prazo legal de espera	“É demorado no caixa, não sei se é o sistema, mas demora demais aqui”.	Necessidade básica e desejo de escolha
	Desenvolver ações de comunicação e treinamento sobre os canais alternativos	“ A fila no caixa. Sei que nos outros bancos até é pior, mas quando as pessoas estão ali querem ser atendidas e isso eu percebo e também escuto comentários. Porque mesmo com canais como internet e caixa eletrônico muitas pessoas ainda não sabem lidar com isso.	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

#### 4.3 Relacionamento com parceiros

O relacionamento com parceiros é outro ponto de grande dificuldade salientado pelos entrevistados e também uma excelente oportunidade de melhoria para a instituição financeira cooperativa.

É importante salientar que consideram-se parceiros, as empresas revendedoras e os técnicos que estão diretamente ligados ao processo e que possuem enorme potencial para a construção futura de uma parceria sólida agregando negócios. Levando em conta a situação apresentada atualmente, os associados relataram que recebem indicações das empresas para encaminhar o financiamento em outras instituições, ou seja, as empresas estão “jogando contra” a instituição financeira cooperativa.

Uma possível solução para esse problema seria a instituição financeira cooperativa criar ações a fim de melhorar a relação com as “empresas parceiras”, mas principalmente revisar o processo de contratação de crédito para o agronegócio. É importante considerar as expectativas das empresas como, por exemplo, a necessidade da emissão da autorização de faturamento, a comunicação sobre prazo de liberação e minimizar o trabalho dos técnicos para que exista uma melhor sinergia entre a cooperativa e os parceiros para que se potencialize a relação e ocorram indicações de negócios para a instituição financeira cooperativa.

#### 4.4 Necessidade de cumprir prazos e otimizar receitas

A categoria sobre a necessidade dos associados em cumprir prazos e otimizar receitas possui estreita relação com a categoria que envolve o assunto burocracia. Porém, aqui estão presentes outros fatores e crenças dos associados.

Esta categoria é extremamente relevante para a análise e, através da opinião dos associados, verifica-se em que aspectos a cooperativa deve minimizar os impactos negativos gerados na vida financeira dos associados.

Observa-se que os associados, especialmente os ligados ao agronegócio, buscam fazer seus negócios de forma criteriosa para que obtenham melhor preço, aproveitando oportunidades e ofertas. Para isso, eles precisam efetivar o negócio de forma ágil e rápida a fim de não perder a oportunidade, uma vez que a rentabilidade e a economia de recursos são necessidades e crenças muito fortes deste público.

Outro ponto chave nesta categoria é o fato de que o negócio oportuno para o associado seja um pacote de produtos ou a aquisição de um equipamento geralmente tem preço garantido por prazo determinado. Mas, através de experiências anteriores e com a percepção já existente de que a instituição financeira cooperativa é burocrática e lenta nas liberações, o associado busca uma instituição que atenda prontamente suas necessidades. Ele procura agilidade na operação e rapidez na liberação do recurso para que possa cumprir e honrar seus compromissos no prazo acordado. Fatores como preocupações financeiras e imagem pessoal que possa ser abalada com a demora na liberação que ocasione necessidade de reprogramar o prazo de pagamento são crenças e valores fortemente presentes nos associados e, por isso, diminuem a probabilidade de ter sua movimentação financeira na instituição financeira cooperativa.

Como solução, é imprescindível que a instituição financeira cooperativa crie alternativas para agilizar o processo, melhorando as experiências dos associados e tornando-se mais competitiva no mercado.

#### **4.5 Solução de problemas**

Há diversas situações nas quais os associados procuram sua instituição financeira cooperativa para solucionar um problema ou sanar uma dificuldade pelo fato de não terem essa capacidade, seja ela financeira ou operacional.

O fato de sua instituição prestar esse tipo de auxílio é um grande gerador de confiança na conquista da principalidade dos associados e precisa ser considerada, pois está diretamente ligada aos sentimentos e percepções pessoais que irão impactar nas futuras decisões de compra e também na lealdade dos associados.

Quando o associado não obtém a solução de seus problemas, o sentimento relatado pelos entrevistados desta pesquisa é o de falta de apoio e confiança. Assim, o associado acredita que não pode contar com a sua instituição financeira cooperativa em algumas situações, criando um distanciamento e um afastamento nos negócios.

Para solucionar essa questão, a instituição financeira cooperativa poderia rever os fluxos de decisão para casos não previstos nas políticas, oferecer maior velocidade na resposta e conceder maior poder de decisão para a ponta do processo, proporcionando uma solução no momento do atendimento.

#### **4.6 Interesse por produtos e serviços que gerem mais economia ou valor agregado**

Analisa-se agora a questão financeira, categoria que tem grande peso na possibilidade de conquista da principalidade financeira do associado.

Conforme demonstrado na pesquisa, o associado tem mais interesse por produtos e serviços que gerem mais economia ou valor agregado. Isso ocorre devido à necessidade latente de potencializar lucros, uma vez que o associado tem a expectativa de que sua instituição financeira cooperativa promova ou contribua para a maximização do seu resultado financeiro.

Para melhor análise e discussão, esta categoria ficou dividida em três subcategorias: percepção do valor; taxas de crédito e investimento; e taxas e tarifas.

A primeira parte desta discussão será sobre a percepção de valor, pois o associado acredita que as taxas cobradas são muito altas, mas isso pode ser apenas uma crença gerada pela falta de percepção de valor agregado. Para minimizar o impacto negativo, é importante que a instituição financeira cooperativa disponibilize para a equipe de negócios uma estratégia de comunicação a fim de melhorar a percepção de valor por parte do associado. Isso somente será efetivado se, além

de conhecimento sobre a estratégia, o colaborador tiver argumentos, potencial de negociação e influência para transmitir essa estratégia de forma que o associado compreenda os benefícios e diferenciais competitivos de sua instituição financeira cooperativa.

A segunda subcategoria revela e reforça ainda mais o interesse dos associados por produtos que geram mais economia. Referentemente às taxas de crédito e investimento, ficou claro que esses dois produtos são relevantes e podem gerar impactos nas decisões dos associados, bem como na oportunidade de incrementar negócios. Dessa forma, a instituição financeira cooperativa pode rever suas estratégias e políticas de taxas para crédito e investimentos com regras mais flexíveis e maior agilidade de reposicionamento frente à concorrência ou mudanças no cenário econômico.

A terceira subcategoria corresponde a taxas e tarifas diversas. Nesse item, os relatos dos associados podem exercer papel fundamental na mudança da instituição. Como destaque nessa subcategoria, estão as taxas da máquina do cartão e as tarifas de conta, nas quais a cooperativa pode promover mais informações e conhecimento aos gerentes de negócio quanto a viabilidade de reduzir algumas tarifas para ganhar mais movimentação dos associados. Como consequência, poderá atender satisfatoriamente a necessidade do associado com um produto mais econômico para ele e também elevar a receita da cooperativa com maior quantidade de negócios agregados.

A questão lucro e resultado financeiro também pode ser considerada um valor, uma crença, importante para a maioria das pessoas e, de acordo as respostas de alguns associados, verificou-se que eles acreditam que a instituição financeira cooperativa pode melhorar as taxas, pois já tiveram experiências anteriores mais atrativas e também apresentam evidências de que outras instituições estão apresentando alternativas mais rentáveis. Observam-se ainda algumas expectativas de futuro, pois há relatos de que a instituição financeira cooperativa deve valorizar mais os associados, seja com maior distribuição do resultado ou diretamente com taxas mais reduzidas, o que fará com que a instituição financeira cooperativa se torne a principal instituição financeira dos associados.

#### **4.7 Dificuldade do associado com sistemas eletrônicos**

Nos dias atuais, com a tecnologia cada vez mais avançada, é natural que os associados relatem dificuldades com sistemas eletrônicos. As mudanças tecnológicas ocorrem com grande frequência e, com o aumento de fraudes eletrônicas, é natural que as pessoas se sintam inseguras ao acessar sua conta ou realizar operações bancárias em canais eletrônicos.

A insegurança é o ponto chave para a análise desta categoria, pois uma possível solução para a dificuldade não é melhorar o sistema ou torná-lo mais rápido, mas sim oferecer ao associado o conhecimento e o acompanhamento necessário para que ele possa utilizar os canais eletrônicos e, gradativamente, sentir-se seguro para migrar suas operações para esses meios.

Especificamente para atender essa necessidade do associado, a instituição financeira cooperativa pode oferecer treinamento aos associados, criar material informativo com passo a passo para a realização das operações e simplificar os termos técnicos que possam dificultar a compreensão dos associados.

#### **4.8 Necessidade de utilização do caixa físico**

A última categoria trata da necessidade de utilização do caixa físico. Essa categoria tem forte relação com a categoria anterior e pode ser uma consequência da dificuldade do associado com sistemas eletrônicos.

Considerando que este estudo busca apresentar alternativas atrativas para conquistar o associado e que a pesquisa foi realizada com o público sem sua principalidade na cooperativa, levantou-se esse ponto como um fator importante, pois pode aumentar a possibilidade de novos negócios.

Um dos pontos para solucionar essa categoria já foi tratado anteriormente, mas a instituição financeira cooperativa ainda pode disponibilizar colaboradores para auxiliar no fluxo de atendimento, bem como buscar melhorias de sistemas e processos, tornando o atendimento mais eficiente e correspondendo à expectativa do associado.

#### **4.9 Análise Complementar**

No que se refere à movimentação financeira realizada nos últimos anos, analisando as respostas dos entrevistados, verifica-se que as respostas ficaram divididas entre “tem aumentado” ou “tem diminuído”. Cabe destacar aqui que os associados, os quais informaram que sua movimentação financeira tem aumentado, justificam isso pelo fato de seus negócios terem evoluído. Já os associados que diminuíram sua movimentação na instituição financeira cooperativa, justificam que migraram para outra instituição devido a um produto ou serviço.

E a maioria dos entrevistados não demonstra interesse em mudar de instituição seja por fatores internos, sentimentos e crenças que envolvem lealdade, tradição e compromisso moral ou ainda por questões de negociação, nas quais existem regras que não permitem a mudança de instituição.

É importante acrescentar nesta análise o fato de os entrevistados responderem que os contatos com a instituição financeira cooperativa têm sido uma boa experiência. Eles responderam positivamente e com grande satisfação sobre o modo como a instituição cooperativa é próxima e sobre a disponibilidade dos colaboradores para auxiliar.

Os associados salientaram também que a instituição financeira cooperativa vem mantendo a qualidade de atendimento por telefone. Nesse item, percebe-se uma insatisfação com as instituições tradicionais, as quais têm se afastado do contato pessoal e, algumas vezes, limitado o horário de atendimento telefônico.

Observando questões referentes à essência da instituição cooperativa, fica claro o sentimento dos associados de que a instituição já foi mais cooperativa e hoje está parecida com banco: “Uso o banco apenas como mero intermediador; para mim é tudo igual”.

Pode-se, também, estabelecer uma relação entre as respostas sobre o que é uma instituição financeira cooperativa. Observa-se que, geralmente, quem chama a instituição financeira cooperativa de “cooperativa” tende a valorizar mais o atendimento, demonstrando maior afeição às pessoas e à forma como é tratado; já quem chama de “banco”, tende a valorizar a participação no resultado, pois suas crenças e valores estão vinculados a um viés financeiro.

### **5 Conclusão**

Atualmente, diante das mais variadas situações de trabalho vivenciadas em uma instituição financeira cooperativa, torna-se cada vez mais evidente e inevitável a pretensão de “ser a principal instituição financeira do associado”. Isso se deve à necessidade de crescimento e participação no mercado ou simplesmente pelo cumprimento da missão como instituição.

É importante para a conclusão deste estudo observar uma tendência percebida na pesquisa e quase unânime onde os associados buscam a instituição que mais oferece vantagens e atende às necessidades individuais, raras foram as colocações considerando um pensamento coletivo ou percebendo benefícios para comunidade com a atuação de uma instituição financeira cooperativa. Somente em segundo plano ocorre alguma consideração para o trabalho social ou um desenvolvimento regional, mas dificilmente alguém buscará concretizar negócios em uma instituição que tenha benefícios coletivos ao invés de primeiro atender às necessidades de cada indivíduo.

Tornar-se a principal instituição financeira do associado é um grande desafio, uma vez que há forte concorrência das instituições financeiras tradicionais. Para superar esse desafio, as instituições financeiras cooperativas representadas por seus líderes, gerentes e diretores de alto nível geralmente implementam ações e criam normas e regras baseadas em diversos fatores, tais como: riscos envolvidos, segurança, legislação, processos eficientes, rentabilidade, entre outros.

Todos esses fatores são importantes para o bom funcionamento da instituição, a qual, algumas vezes, procura ouvir o associado por meio de pesquisas quantitativas, mas com perguntas específicas. Assim observa-se maiores benefícios com o uso da pesquisa qualitativa foi alcançar a profundidade e conhecimento de crenças e desejos dos associados e principalmente promovendo uma conversa que criou um ambiente propício para coleta de informações.

Assim, os associados explanaram seus sentimentos e suas dificuldades de forma espontânea e baseados em referências de mercado. Eles deram informações e subsídios para que a instituição financeira cooperativa possa ser direta e assertiva em suas ações de melhoria e assim ficar mais próxima do objetivo de conquistar a principalidade do associado.

Uma das estratégias definidas pela cooperativa para ser a principal instituição financeira dos associados é melhorar o relacionamento por meio de contatos periódicos conforme segmentação de público e melhorar as experiências dos associados em seus negócios com a cooperativa potencializando a recompra de produtos.

Este estudo tem as informações necessárias para complementar a estratégia da instituição financeira cooperativa, pois tem como subsídio as principais necessidades e dificuldades dos associados, bem como suas crenças e desejos que conforme observado no estudo de Basso e Espartel (2015) a verdadeira lealdade só é conquistada quando se considera as crenças, os afetos e as intenções do consumidor para melhor entendimento na construção das ações estratégicas da empresa.

Nesse contexto, faz-se necessário considerar o estudo de Rudio e Mainardes (2016) onde observam duas abordagens na lealdade dos associados e cooperados. Onde a abordagem atitudinal baseada no sentimento de pertencer, no relacionamento, no compromisso, na confiança e no apego emocional aumenta a probabilidade de a instituição financeira cooperativa tornar-se a principal instituição do associado. Porém, é necessário para complementar o estudo de lealdade e conquistar a principalidade do associado considerar a abordagem comportamental que se refere a repetição de compra e indicação a outras pessoas (boca a boca) que só ocorre com um atendimento qualificado que atenda as expectativas e desejos dos associados e que ultrapassem a barreira de suas crenças e medos.

Assim, além do conhecimento das necessidades do associado, este trabalho relata as crenças dos associados e suas preocupações referentes a questões que dificultam um melhor relacionamento de negócios com a sua cooperativa.

Este estudo apresenta, também, evidências de que a cooperativa possui um atendimento individualizado, realizado por colaboradores conhecidos na comunidade, o que faz com que as pessoas se sintam bem e desejem voltar. Porém, quando se trata de segurança, agilidade e confiança no pronto atendimento de suas demandas o atendimento deixa a desejar, pois é construído com base em relacionamentos pessoais e quando impacta em custos, taxas, processos, prazos, documentos ou sistemas, as dificuldades (categorias estudadas) ficam evidentes para o associado e ele busca alternativas de mercado que garantam o atendimento de suas necessidades.

Pode-se concluir, então, que o atendimento baseado no relacionamento e na abordagem atitudinal de lealdade deixa a instituição cooperativa próxima do associado, sendo bem vista e com boas condições para efetivar negócios. Já o atendimento baseado em soluções financeiras que suprem as necessidades do associado, minimizando seus medos, superando suas crenças e garantindo os seus desejos, é o fator que gera confiança e que aproxima a relação entre associado e cooperativa para que se obtenha a lealdade tanto em atitudes como em comportamentos minimizando a perda de negócios e migração de associados para outras instituições concorrentes.

Dessa forma, baseado nas informações e conhecimento apresentados neste estudo, fica evidente a necessidade de ampliação da visão estratégica de negócio para além das percepções atuais. É necessário expandir a visualização do horizonte e chegar até o interior do associado descobrindo “o que está por traz” de seu comportamento. Assim, somente ouvindo genuinamente suas respostas pode-se criar e desenvolver ações e posicionamentos a serem adotados que tornarão uma instituição financeira cooperativa a principal instituição para os seus associados.

## 6 Declaração de Direito Autoral

Declaramos que o presente artigo é original e não foi submetido à publicação em qualquer outro periódico nacional ou internacional, quer seja em parte ou na íntegra. Declaramos ainda, que após publicado pela Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, ele jamais será submetido a outro periódico. Também temos ciência que a submissão dos originais à Revista de Gestão e Organizações Cooperativas implica transferência dos direitos autorais da publicação digital e impressa e, a não observância desse compromisso, submeterá o infrator a sanções e penas previstas na Lei de Proteção de Direitos Autorais (nº9610, de 19/02/98).

## Referências

BACEN. **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo** 2016. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama\\_de\\_cooperativas.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama_de_cooperativas.pdf)>. Acesso em 17/09/2018.

BACEN. **Cooperativas de Crédito e seu Impacto Social**. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/microfinancas/arquivos/horario\\_arquivos/trab\\_50.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/microfinancas/arquivos/horario_arquivos/trab_50.pdf). Acesso em 14/11/2018

BASSO, K.; ESPARTEL, L. B. O uso de traços de personalidade para a diferenciação de consumidores em níveis de lealdade distintos. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 13, n. 1, p. 7-33, 2015.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

CONFEBRAS, PAUTA CONFEBRAS. Artigo “**A hora e a vez do cooperativismo no Brasil**” 2017. Disponível em: <http://confabras.coop.br/a-hora-e-a-vez-do-cooperativismo-financeiro-no-brasil/>. Acesso em 14/11/2018.

FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de **Tecnologia Bancária** 2015. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Relatorio%20-%20Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202015.pdf>>. Acesso em 17/09/2018.

FREDERICO, **Determinants of Loyalty to Collective Buying Firms (SCCs)**

E.; TEIXEIRA, N.C.; ANDRADE, J.; GHANI, S. A. A. Determinantes da Lealdade aos Sites de Compras Coletivas. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 3, p. 281-290, 2017.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HAWKINS, D. I.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEST, R. J. **Comportamento do Consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: Pessoas tecnologias e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MANGINI, E. R.; URDAN, A. T.; SANTOS, A. Da qualidade em serviços à lealdade: perspectiva teórica do comportamento do consumidor. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 16, n. 2, abr./jun. 2017.

MEINEN, E.; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confabras, 2014.

MINAYO, M. C. Técnicas de análise de material qualitativo. In. O desafio do conhecimento. **Pesquisa qualitativa em Saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.



NGUYEN, N., LECLERC, A., & LEBLANC, G.(2013). The mediating role of customer trust on customer loyalty. **Journal of Service Science and Management**, v. 6, p. 96-109, 2013.

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.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANTOS, S. B.; MORSCH, M. A. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

SILVA, D. M. L. Como se formam os critérios de escolha do consumidor. Análise do conhecimento prévio e busca de informações. **Revista Alcance**, v.18, n 1, p. 75-93, 2011.

TRINDADE, R.S.C.; AIOFFI, R.M.; MAINARDES, E.W.; LASSO, S.V. Processo de decisão de compra do empreendedor autônomo. Título Inglês:Process of purchase decision of the autonomous entrepreneur. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 3, n. 2, p. 25-50, 2016.

ZEITHAML, V. A; BERRY, L; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 31-46, 1996.

