

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS E
ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS E PLURAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS E
ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS E PLURAIS

ANGELA TERESINHA SCHREINER

DETERMINANTES DA FIDELIZAÇÃO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

TOLEDO

2025

ANGELA TERESINHA SCHREINER

DETERMINANTES DA FIDELIZAÇÃO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção de título de mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira

TOLEDO

2025

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Câmpus de Toledo
Kely Comin Grigoletto – CRB 9/1177

S378d
2025 Schreiner, Angela Teresinha
Determinantes da fidelização nas cooperativas de crédito / Angela
Teresinha Schreiner ; orientador, Vilmar Rodrigues Moreira. -- 2025.
117 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Toledo, 2025.
Inclui Bibliografia

1. Cooperativas de crédito. 2. Cooperativismo. 3. Clientes – Lealdade.
I. Moreira, Vilmar Rodrigues. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
Programa de Pós-graduação em Gestão de Cooperativas. III Título.

CDD 20. ed. – 334

TERMO DE APROVAÇÃO

DETERMINANTES DA FIDELIZAÇÃO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Por

Angela Teresinha Schreiner

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Alex Antonio Ferraresi

Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e
Organizações Complexas e Plurais

Vilmar Rodrigues Moreira

Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira
Orientador



Prof. Dr. Leonardo Rafael de Souza
Examinador



Prof. Dr. Tomas Sparano Martins
Examinador

Agradecimentos

Foram intensos meses de integra, abdicação e busca pelo conhecimento. Trocas de experiências, densas análises. Muito esforço, empenho e dedicação. Para tanto, em muitos momentos estive ausente, mergulhada nas profundezas dos livros, artigos e resenhas. Por isso expresso minha gratidão a algumas pessoas que foram fundamentais para que este sonho se concretizasse.

Agradeço à minha família, minha mãe, Tereza Schreiner, que sempre me apoiou e sem ela nada disso seria possível. Meu pai, Evaldir Schreiner, uma pessoa inspiradora, que incentivava a ser melhor todos os dias. E muito à minha filha, Jaqueline Schreiner, que sempre foi a minha principal razão de incessantemente buscar conhecimento, para evoluir como pessoa e como profissional. Nada foi por acaso e se estou concluindo e alcançando mais essa conquista, a oriunda inspiração é dela e por ela.

Minha gratidão ao Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira, um grande alento, meu orientador, por ter acreditado e depositado sua confiança em mim. Pelas orientações, por mostrar caminhos e conduzir esse trabalho de forma tão sábia e serena.

Meu reconhecimento também a minha equipe de trabalho, meus gestores e aos diretores que possibilitaram e apoiaram esse desejo se tornar realidade. Espero retribuir por meio do conhecimento e do auxílio ao desenvolvimento de todo o sistema cooperativista.

Agradeço a todos os colegas de turma pelas valiosas trocas de experiências.

Também aos professores que me acompanharam durante essa jornada, pelos ensinamentos compartilhados, pela paciência e pelo incentivo constante ao longo de todo o percurso.

Por fim, agradeço a Deus pelos incontáveis presentes divinos, por sua infinita bondade e graça, que me concederam forças, sabedoria e perseverança para concluir este trabalho. Sem sua orientação e proteção, essa jornada teria sido muito mais difícil. Sou grata por cada passo dado e por todas as bênçãos recebidas ao longo desse processo. Com fé, alcancei mais uma vitória, e a Ele dedico este momento de conquista.

“Se uma grande pedra se atravessa no caminho e 20 pessoas querem passar, não o conseguirão se, um por um, a procuram remover individualmente. Mas se as 20 pessoas se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de uma delas, conseguirão solidariamente afastar a pedra e abrir o caminho para todos”.

Pe. Theodor Amstad

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar os principais fatores e elementos determinantes para a fidelização dos associados nas cooperativas singulares de crédito. As cooperativas, inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, objetivam consolidar-se como instituições fortes, autônomas e sustentáveis, e para tanto, buscam obter o comprometimento dos cooperados com o uso consistente de seus produtos e serviços. Para isso, é fundamental o engajamento ativo dos associados, especialmente por meio da fidelização e da centralização da movimentação financeira na própria cooperativa. Nesse contexto, compreender os fatores e os elementos que influenciam as escolhas dos associados torna-se essencial. Quanto aos procedimentos metodológicos, inicialmente foi realizada uma revisão da literatura. Na sequência foram realizadas entrevistas semiestruturadas, do tipo descritiva e de natureza qualitativa com 9 profissionais atuantes (Diretores Comerciais e Gerentes de Agência) de três diferentes cooperativas singulares de crédito, localizadas no Paraná: Sicredi, Sicoob e Uniprime. A técnica utilizada foi a análise de conteúdo, que permitiu a codificação das respostas com o auxílio do *software Atlas.ti*. E por fim, foi realizado uma *Survey*, de natureza quantitativa, do tipo questionário, com 200 associados de uma das cooperativas singulares de crédito, participantes do projeto. Para análise dos dados, a técnica foi a Análise Fatorial Exploratória (AFE). A escolha teórica sobre fidelidade dos associados nas cooperativas de crédito tem como suporte teórico os trabalhos de: Alhares et al. (2023), Simioni et al. (2009), Fiorin & Moraes (2018), Jurgileciciute & Sudzius (2010), Kalpadakis & Spais (2015), Sparemberger et al. (2023), Yacob et al. (2018). Ao final, foram identificados 21 elementos de fidelização, agrupados em 4 fatores principais: Confiança, Educação Cooperativista, Qualidade nos Produtos e Serviços e Relacionamento. Entre os principais achados e implicações, destacam-se a confiança na instituição, acesso ao crédito com taxas justas, qualidade no atendimento, transparência, credibilidade e a atuação de gestores qualificados e acessíveis. Esses elementos são decisivos para fortalecer o vínculo entre cooperado e cooperativa. Assim, reforçar a identidade cooperativista — por meio da educação e da comunicação estratégica — mostra-se essencial para aumentar o engajamento, a fidelização e, consequentemente, garantir a sustentabilidade do modelo no longo prazo.

Palavras-chave: Fidelidade, cooperativismo, cooperativa de crédito.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the main factors and determining elements for member loyalty in local credit unions. Operating in an increasingly competitive market, cooperatives aim to establish themselves as strong, autonomous, and sustainable institutions. To achieve this, they seek to secure the commitment of their members through the consistent use of their products and services. For this to happen, active member engagement is essential, particularly through loyalty and the centralization of financial transactions within the cooperative itself. In this context, understanding the factors and elements that influence members' choices becomes crucial. As for the methodological procedures, the study began with a literature review. This was followed by semi-structured interviews, which were descriptive and qualitative in nature, conducted with nine professionals (Commercial Directors and Branch

Managers) from three different local credit unions located in the state of Paraná: Sicredi, Sicoob, and Uniprime. The technique used was content analysis, which allowed for the coding of responses with the support of Atlas.ti software. Lastly, a quantitative survey was conducted using a questionnaire answered by 200 members from one of the participating credit unions. For data analysis, the chosen technique was Exploratory Factor Analysis (EFA). The theoretical foundation regarding member loyalty in credit unions is supported by the works of: Alhares et al. (2023), Simioni et al. (2009), Fiorin & Morais (2018), Jurgileciciute & Sudzius (2010), Kalpadakis & Spais (2015), Sparemberger et al. (2023), and Yacob et al. (2018). In the end, 21 loyalty elements were identified and grouped into four main factors: Trust, Cooperative Education, Quality of Products and Services, and Relationship. Among the main findings and implications are trust in the institution, access to credit at fair rates, quality service, transparency, credibility, and the presence of qualified and approachable managers. These elements are decisive in strengthening the bond between members and the cooperative. Thus, reinforcing cooperative identity — through education and strategic communication — proves essential to increasing engagement, loyalty, and, consequently, ensuring the long-term sustainability of the cooperative model.

Palavras-chave: Loyalty, cooperativism, credit cooperative.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cargo exercido	33
Tabela 2 – Cooperativas de crédito singulares	34
Tabela 3 – Categorias de análise para as Entrevistas	36
Tabela 4 - Análise temática da categoria Confiança	38
Tabela 5 – Códigos da categoria Confiança	39
Tabela 6 - Análise temática da categoria Educação Cooperativista	39
Tabela 7 – Códigos da categoria Educação Cooperativista	40
Tabela 8 - Análise temática da categoria Qualidade dos produtos e serviços	40
Tabela 9 - Códigos da categoria Qualidade dos produtos e serviços	41
Tabela 10 - Análise temática da categoria Relacionamento	42
Tabela 11 - Códigos da categoria Relacionamento	42
Tabela 12 - Fatores e elementos	43
Tabela 13 – Idade dos participantes	44
Tabela 14 – Sexo dos participantes	44
Tabela 15 - Grau de escolaridade	44
Tabela 16 - Tempo de associação	44
Tabela 17 - Grau de concentração	45
Tabela 18 – Média e desvio padrão do questionário	45
Tabela 19 – Variância total explicada pelos fatores	46
Tabela 20 – Comunalidades	46
Tabela 21 – Cargas fatoriais	47
Tabela 22 - Motivos para concentração da movimentação financeira	49
Tabela 23 - Comparativo entre os fatores e elementos definidos após a revisão e as entrevistas X fatores e elementos após a AFE	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da pesquisa	323
--	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
BACEN	Banco Central do Brasil
CMN	Conselho Monetário Nacional
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
ICA	International Cooperative Alliance
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCERGS	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SNCC	Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
WCM	World Cooperative Monitor
WOCCU	World Council os Credit Unions

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Estrutura da Dissertação	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Cooperativismo de Crédito	18
2.1.1 Cooperativismo de Crédito no Brasil	20
2.2 Contribuições do Cooperativismo de Crédito e seus diferenciais	21
2.3 Determinantes para a sustentabilidade do Cooperativismo de Crédito	24
2.4 Fidelidade	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 Especificação do problema de pesquisa	31
3.2 Definição das categorias de análise	31
3.3 Delineamento da pesquisa	31
3.4 Etapas da pesquisa	34
3.5 População e amostra	34
3.6 Tipos de dados	34
3.7 Recorte dos dados	35
3.8 Coleta de dados	35
3.9 Método de análise de dados	36
3.10 Escala e mensuração	37
3.11 Pré-teste e validação preliminar	37
3.12 Análise Fatorial Exploratória (AFE)	37
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 Resultado da análise dos dados levantados nas entrevistas com os profissionais atuantes nas cooperativas	38
4.1.1 Categoria Confiança	38
4.1.2 Categoria Educação Cooperativista	39
4.1.3 Categoria Qualidade dos produtos e serviços	40
4.1.4 Categoria Relacionamento	42
4.2 Resultado da análise dos dados levantados nos questionários com os associados	43
4.3 Avaliação dos fatores e elementos de fidelização segundo a percepção dos associados	43

4.4 Indicação e Motivos para concentração da movimentação financeira	49
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
5.1 Análise das Entrevistas com Profissionais atuantes nas cooperativas	51
5.1.1 Categoria Confiança	51
5.1.2 Categoria Educação Cooperativista	57
5.1.3 Categoria Qualidade dos produtos e serviços	63
5.1.4 Categoria Relacionamento	68
5.2 Análise dos Questionários com associados	71
5.2.1 Fator Confiança	73
5.2.2 Fator Educação Cooperativista	76
5.2.3 Fator Qualidade nos produtos e serviços	81
5.2.4 Fator Relacionamento	83
5.3 Fatores e elementos da fidelização segundo os associados	85
5.4 Análise sobre a percepção do associado em relação a fidelização	88
6 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	94
7 CONCLUSÃO	96
7.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras	99
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE I	115
APÊNDICE II	116

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo tem sido reconhecido como uma forma de gestão significativa e diferenciada para promover o desenvolvimento econômico e social da sociedade e acaba sendo traduzido pela união de pessoas, que de forma voluntária e por meio de do trabalho cooperativo e eficiente, buscam benefícios econômicos e sociais (Abarghani et al., 2013).

De acordo com o AnuárioCoop 2024, divulgado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2024), no mundo existem 3 milhões de Cooperativas, de diferentes ramos, mais de 1 bilhão de cooperados (12% da humanidade) e atua em 150 países. O número de empregados chega a 280 milhões (4% da população mundial). O faturamento ultrapassa os US \$ 2,17 trilhões.

No Brasil, dados de 2024 da OCB (2025) mostram que o total de associados nos 8 diferentes ramos existentes do cooperativismo é de 25,8 milhões, um crescimento superior a 10% quando comparado ao ano anterior (2024 contava com 23,4 milhões). O número total de cooperativas é de 4.384, espalhadas em 3.586 municípios, levando produtos e serviços de qualidade, preço justo e com responsabilidade socioambiental à população. Conta com mais de 578 mil postos de trabalho registrados. Todas juntas administram um Ativo total de R\$ 1.39 trilhão, praticamente 17% a mais do que no ano anterior e distribuiu R\$ 51,3 bilhões de sobras. Deste volume apresentado, as cooperativas de crédito seguidas do agronegócio, são as que mais possuem representatividade, contando com 689 Cooperativas (OCB, 2025).

As cooperativas são empresas centradas nas pessoas, controladas e administradas por e para seus membros realizarem suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, de forma democrática e igualitária, onde os membros compartilham direitos iguais de voto. Movidas por valores compartilham princípios acordados internacionalmente e agem juntas para construir um mundo melhor por meio da cooperação. Colocando a justiça e a igualdade no centro, as cooperativas em todo o mundo estão permitindo que as pessoas trabalhem juntas para criar empresas sustentáveis que gerem empregos e prosperidade a longo prazo, promovendo, portanto, o desenvolvimento da comunidade em aspectos econômico e social, incentivando a educação e promovendo a intercooperação (International Cooperative Alliance [ICA], 2024).

Embora as cooperativas não tenham fins lucrativos, a obtenção de resultados financeiros é uma condição necessária — ainda que não suficiente — para promover o bem-estar dos associados (Lazzarini et al., 1999). Nesse contexto, a fidelização dos cooperados torna-se essencial para enfrentar os desafios do setor, viabilizar o crescimento e fortalecer a organização.

Afinal, a fidelização constitui um ativo intangível e uma relevante fonte de vantagem competitiva (Yacob et al., 2018). Portanto, tão importante quanto reconhecer seu valor estratégico é compreender como ela pode ser efetivamente conquistada.

Diferente do engajamento, que é um compromisso emocional dos funcionários que se importam com a empresa e não trabalham apenas pelo salário ou pela promoção, mas sim pelos objetivos organizacionais (Kruse, 2012); também distinto do relacionamento, que vai além da simples transação, envolvendo um envolvimento emocional e comportamental contínuo, fortalecendo a conexão entre cliente e marca (Vivek et al., 2012); e ainda, diferente da lealdade, que representa o compromisso contínuo do consumidor em manter a escolha por determinado produto ou serviço, resistindo a influências externas ou ações de marketing que tentem induzi-lo à mudança (Oliver, 1999).

A fidelização é definida como o grau de participação da cooperativa na movimentação financeira do cooperado, abrange uma série de comportamentos que refletem em comprometimento do cooperado com sua Cooperativa (mutualidade) e acaba envolvendo diferentes aspectos, anseios, expectativas e desejos, além de relacionamento significativo, que resultam em elementos fundamentais para o desenvolvimento e sucesso de uma cooperativa (Mógia, et al., 2004).

E para tanto, importante seria que os cooperados se engajassem no processo de crescimento e desenvolvimento do movimento cooperativista, com participação efetiva na gestão e nas atividades, percebendo o modelo financeiro econômico e social como vantajoso não apenas para eles, mas também para a comunidade (Georges & Campeão, 2023).

A adesão ativa dos cooperados aos produtos e serviços viria fortalecer e perpetuar o ciclo da cooperativa. Sem a participação e uso dos próprios cooperados, a existência da cooperativa não teria sentido. E isso requer um maior comprometimento dos cooperados, identificando na cooperativa uma relação de longo prazo e não uma opção de mercado de curto prazo (Fronzaglia, 2005).

Os elementos que podem influenciar na fidelização dos cooperados junto às suas cooperativas de crédito são diversos. Essa fidelização pode ir além dos benefícios financeiros, como melhores taxas e condições de pagamento (Sparemberger et al., 2023). Pode incluir a conscientização da importância da cooperação (Mógia et al., 2004), a identificação com os valores da cooperativa (Zeithaml et al., 1993), facilidades como proximidade e qualidade no atendimento (Fiorin & Moraes, 2018), personalização (Jurgileciciute & Sudzius, 2010), reconhecimento e valorização (Poitevin, 2017), sensibilização social e educacional (Fiorin & Moraes, 2018), participação e envolvimento dos cooperados, transparência e confiança na

marca (AlHares et al., 2023), satisfação com os produtos e serviços oferecidos (Amuruth Raj, 2013); Zacharias et al., 2008), distribuição das sobras (Serigati & Azevedo, 2013) e até mesmo oportunismo (Giarola et al., 2012). Fato é que os cooperados precisam sair mais do que satisfeitos, precisam se encantar (Correa & Caon, 2002), para então se tornarem fidelizados.

Entretanto, é importante também considerar que no cooperativismo, o cooperado desempenha uma variedade de papéis, indo muito além da simples função de cliente, assumindo também lugares de fornecedor, gestor e até mesmo de proprietário do negócio, o que adiciona complexidade à análise e possibilita a infidelidade levado pelo princípio da racionalidade (Giarola et al., 2012).

A questão da fidelidade também tem sido abordada por dirigentes e líderes do cooperativismo. Um exemplo disso é a publicação de 2010 intitulada "Rumos do Cooperativismo no Brasil", onde uma das diretrizes estabelecidas foi "desenvolver ações para incentivar a fidelização dos cooperados" (OCB, 2010).

Portanto, não apenas reconhecer o Cooperativismo como uma força impulsionadora de benefícios coletivos, que conta atualmente com cerca de 10% da população brasileira associada (OCB, 2024), mas também entender as vantagens que as Cooperativas de Crédito oferecem em relação aos Bancos Privados e Públicos, como será explorado neste estudo, poderá contribuir para a fidelidade dos cooperados, a fim de ter claros os valores, expectativas e adequações da relação entre cooperado e cooperativa.

Surge, então, o interesse em conduzir esta pesquisa, visando compreender quais são os fatores determinantes na escolha da principal Instituição Financeira por parte dos associados e por que a geração de valor teoricamente associada à Cooperativa ainda não se mostra suficiente para garantir sua fidelidade.

1.1 Problema de pesquisa

O termo fidelidade, ou até mesmo, em algumas cooperativas de crédito, referido como principalidade, é empregado para avaliar o nível de engajamento do cooperado, considerando sua participação na intermediação financeira. A busca pela fidelidade tem sido intensa e destacada pelas instituições financeiras nos últimos anos, com o objetivo de fortalecer sua posição no mercado.

Para compreender essas reflexões teóricas e determinar os fatores que influenciam a fidelidade do cooperado, é que surge o problema de pesquisa e seus objetivos geral e

específicos: Quais são os fatores determinantes para a efetiva fidelização dos cooperados em Cooperativas de Crédito?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar os fatores e elementos determinantes para a fidelização dos cooperados.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com intuito de alcançar o objetivo geral proposto, a presente pesquisa possui os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os fatores e elementos determinantes para a fidelização dos cooperados sugeridos pela literatura;
- b) Identificar os fatores elementos determinantes para a fidelização dos cooperados sugeridos por profissionais atuantes nas cooperativas;
- c) Avaliar a percepção dos cooperados sobre os fatores e seus elementos de fidelização.

1.3 Justificativa

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) tem ampliado seu alcance para diversos municípios, e os avanços tecnológicos têm facilitado o acesso a milhões de brasileiros.

Compreender as sutilezas que influenciam a escolha entre as diversas Instituições Financeiras disponíveis para a população brasileira é o que justifica a relevância deste estudo. Isso permite que as Cooperativas de Crédito, em particular, ajustem suas estratégias para atender às expectativas e necessidades dos cooperados, fortalecendo assim sua posição em um mercado altamente competitivo, equilibrando portanto, seus atributos financeiros e sociais.

É compreendido que, ao optar por soluções de outras instituições financeiras além da sua própria cooperativa, há uma tendência para os associados migrarem seus recursos gradualmente. Por isso também, a importância das Cooperativas enfatizarem o atendimento mais próximo ao associado, atendendo às necessidades deste em sua totalidade (Trindade, 2013).

E tão importante é a necessidade de compreender o cooperado e prestar um bom atendimento, exigindo envolvimento de todos os colaboradores da cooperativa, que os efeitos de um bom serviço têm impacto direto sobre a retenção e lealdade deles (Grönroos, 2009).

O modelo cooperativista é essencialmente baseado no relacionamento e na oferta do que o associado necessita. Encontrar o equilíbrio entre aspectos financeiros e sociais é fundamental, representando o melhor caminho e gerando um ciclo virtuoso tanto para a economia brasileira quanto para as comunidades locais onde está inserido. Afinal, “as cooperativas tem um papel importante na comunidade e de fato, agir cooperativamente é um inconformismo perante a injustiça, a incompletude e a imperfeição: é um fazer por si, sem esquecer os outros” (Namorado, 2013, p.72).

De forma resumida, o cooperativismo, fundamentado na solidariedade, representa uma forma de organização social que oferece oportunidades de ganho e renda, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, livre e democrática. Baseado na ajuda mútua, ele oferece alternativas econômicas e humanas que permitem o equilíbrio entre custos, despesas e receitas. Possibilita a utilização do fator econômico para alcançar fins sociais (Gregorini, 2019).

E a participação das Cooperativas de Crédito no cenário econômico vem ocupando cada vez mais espaço. Em 2024 ultrapassou a marca dos 20 milhões de associados. Também apresentou crescimento em crédito, ativos totais e outros indicativos, o que mostra sua relevância (OCB, 2025). Além disso, auxiliam no incremento ao PIB, aumentando em 5,6% o índice (Fipe, 2019) nas comunidades em que atuam, facilitando o crédito, gerando empregos e contribuindo com o desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas.

Analisando, portanto, toda a trajetória do Cooperativismo, desde 1844 até o presente, é evidente o seu notável crescimento nos últimos anos, refletido no aumento do número de cooperados, nos ativos totais administrados, na concessão de crédito, na captação de investimentos, nos resultados e nas sobras distribuídas. No entanto, é inegável que ainda há uma grande fatia de mercado a ser conquistada.

E para que o cooperativismo cresça de forma sustentável é fundamental investir em relacionamento próximo, estabelecendo confiança e promovendo a fidelização. A sustentabilidade das Cooperativas depende da adesão dos cooperados aos seus produtos e serviços e, também, a sua causa. A maioria dos problemas enfrentados pelas cooperativas, pode ser resolvida com a maior participação de todos os envolvidos, e isso passa pelo grau de aderência por parte dos associados aos princípios e valores das cooperativas (Nascimento et al., 2019).

Para que isso ocorra de forma eficaz, é importante compreender o que o cooperado atualmente reconhece como valor e valoriza, a fim de atrair uma maior movimentação financeira para a cooperativa e engajá-lo no movimento cooperativista, fazendo dela sua principal escolha para atender às suas necessidades.

E as investigações e estudos sobre o que realmente é necessário para conquistar os clientes/cooperados, o que realmente importa para eles e o que fará a diferença no momento da escolha entre uma instituição e outra ainda podem ser refinados, visando fornecer respostas claras e objetivas.

Essa é a proposta deste trabalho: compreender principalmente como uma cooperativa de crédito pode analisar a fidelidade do associado, levando em consideração a adesão a diferentes produtos e serviços, para entender os motivos que influenciam na concentração ou dispersão de suas transações financeiras e assim, não sendo fiel ao movimento cooperativista. Dessa forma, busca-se perceber e aprimorar a gestão, ajustando-a para se aproximar do cooperado e alinhando suas necessidades com as da cooperativa, com o objetivo de se tornar sua principal Instituição Financeira de maneira definitiva.

1.4 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está estruturada da seguinte maneira:

Na primeira seção, é apresentada a introdução, com uma breve contextualização sobre a temática proposta. Em seguida, são expostos o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos e a justificativa.

Na segunda seção, são apresentados os elementos conceituais da pesquisa, que fundamentam a base teórica do trabalho. Inicialmente, é fornecido um breve contexto sobre Cooperativismo de Crédito, destacando sua importância, contribuições e desafios para a perpetuidade. Em seguida, aborda-se a fidelidade, com a apresentação de alguns estudos empíricos explorando fatores que possuem relação e podem influenciar a fidelidade nas Cooperativas de Crédito.

A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa. São descritos o delineamento da pesquisa, a definição da população e da amostra em estudo, bem como as fontes e o tratamento dos dados coletados.

E por fim, na quarta seção, são apresentados os resultados e discussões das entrevistas e dos questionários realizados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresentados o problema de pesquisa, seus objetivos e justificativas, esta seção se dedica a expor as teorias e conceitos que fundamentam o presente estudo. A estruturação em seções busca fornecer embasamentos que justifiquem o tema e a relevância da busca pela fidelidade, destacando as razões e as necessidades para a manutenção e o crescimento das cooperativas de forma competitiva.

Para tanto, serão discutidos conceitos fundamentais do Cooperativismo, sua importância no mercado financeiro, suas amplas repercussões e influências no contexto econômico, social e educacional. Além disso, será enfatizada a importância dos cooperados em aderir, compreender e se engajar no movimento cooperativista.

2.1 Cooperativismo de Crédito

O Cooperativismo de Crédito é um modelo de negócio presente em 98 países, segundo relatório do Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito (WOCCU), são mais de 82 mil cooperativas de crédito, reunindo 403.976.049 milhões de associados. Com USD 2,9 trilhões em poupanças e ações, USD 2,5 trilhões em empréstimos, mais de USD 3,6 trilhões em ativos e tendo uma penetração de 13,9% (World Council Connects Organizations - WOCCU, 2022).

O BACEN oferece uma definição precisa de Cooperativa de Crédito, descrevendo-a como uma instituição financeira composta pela associação de pessoas com o propósito de fornecer serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são simultaneamente proprietários e usuários da cooperativa, envolvendo-se em sua gestão e desfrutando de seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito os associados têm acesso aos principais serviços oferecidos pelos bancos, como conta corrente, investimentos, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Todos os associados têm direito igual de voto, independentemente de sua participação no capital social da cooperativa. O cooperativismo não busca lucros; todos os direitos e responsabilidades são equitativos, e a adesão é voluntária e livre (BACEN, 2024). Por meio da cooperativa de crédito, o cidadão tem a chance de receber um atendimento personalizado para suas necessidades financeiras e os resultados positivos, conhecidos como sobras, são distribuídos entre os cooperados de acordo com suas operações, garantindo que os ganhos retornem à comunidade dos cooperados (BACEN, 2024).

As cooperativas vão muito além da prestação de serviço, ela são uma intenção das pessoas, que a fazem de forma consciente, e buscam o mesmo objetivo (Meinen & Port, 2014),

distinguindo-se das demais Instituições Financeiras pelas seguintes características: adesão voluntária, integralização e rentabilidade de capital (quotas-partes), singularidade de voto, retorno das sobras do exercício, indivisibilidade do fundo de reserva, neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social, entre outras características (Neuberger, 2015).

Para Schneider (2012), as organizações cooperativas, quando atuam razoavelmente coerentes com sua filosofia e doutrina, não buscam o lucro a qualquer preço, mas sim priorizam o serviço para a satisfação das necessidades básicas das pessoas. O cooperativismo de crédito, portanto, além de contribuir com os números econômicos e com a saúde financeira, permitindo um maior e melhor desenvolvimento dos cooperados e da comunidade em que está inserido, auxilia no desenvolvimento social local, tendo uma atuação ativa das cooperativas nesse aspecto, cumprindo assim o seu 7º Princípio.

O cooperativismo se baseia em princípios de colaboração mútua, em que os aspectos sociais e econômicos são igualmente valorizados e interdependentes. Seu objetivo é promover o desenvolvimento tanto econômico quanto social de maneira integrada. Trata-se da união de indivíduos que compartilham objetivos, ideias e necessidades comuns, o que permite alcançar esses objetivos de forma mais eficiente e equilibrada (Santos, 2015).

Ainda de acordo com Santos (2015), as cooperativas de crédito têm desempenhado um papel fundamental ao proporcionar aos seus membros e às comunidades onde estão inseridas o acesso a recursos tanto privados quanto públicos. Esse acesso possibilita a oferta de crédito consciente, contribuindo diretamente para o desenvolvimento econômico local.

E além de desempenharem um papel importante na comunidade, as cooperativas oferecem, em média, taxas mais baixas tanto em crédito quanto em diversas tarifas cobradas. Elas são reconhecidas por fornecerem produtos e serviços de qualidade, com atendimento de excelência, e estão presentes na comunidade, apoiando e incentivando projetos sociais, e muitas vezes financiando essas iniciativas (Valor Econômico, 2020).

E sobre os princípios cooperativistas, tanto as cooperativas de crédito como as dos demais setores compartilham os mesmos princípios fundamentais oriundos da primeira cooperativa, Probos Pioneiros de Rochdale. Revistos e atualizados em congressos internacionais promovidos pela ACI (Associação Cooperativa Internacional), em 1937, 1966 e 1995), ainda são a base do cooperativismo autêntico (Schneider, 1999).

São sete os princípios que regem o cooperativismo e que são ainda seguidos: Adesão voluntária e livre; Gestão democrática pelos membros; Participação econômica dos membros; Autonomia e independência; Educação, formação e informação; Intercooperação e Interesse pela comunidade.

2.1.1 Cooperativismo de Crédito no Brasil

O Sistema Nacional do Cooperativismo de Crédito (SNCC) integra o Sistema Financeiro Nacional (SFN) com uma ampla gama de serviços, como crédito, depósitos, empréstimos, poupança, cartões, seguros, previdência privada e consórcios. Composto por 31 centrais, duas confederações e dois bancos cooperativos, o SNCC encerrou 2023 representando 7,05% do SFN (Banco Central do Brasil [BACEN], 2024).

Esse cenário é resultado de um movimento que teve início há mais de um século. Comemorado no Brasil em 28 de dezembro — o Dia Nacional do Cooperativismo de Crédito —, a data marca a fundação da primeira cooperativa de crédito do país e da América Latina, em 1902, no distrito de Nova Petrópolis (RS), pelo Padre Jesuíta Theodor Amstadt. Conhecida hoje como Sicredi Pioneira RS, essa cooperativa serviu de modelo para iniciativas futuras, unindo pequenos agricultores e promovendo oportunidades de desenvolvimento comunitário (Sicredi Pioneira, 2024).

A evolução do cooperativismo no país teve marcos importantes, sendo um deles a promulgação da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que instituiu a Política Nacional de Cooperativismo. Essa legislação definiu o regime jurídico das sociedades cooperativas, suas diretrizes de fundação, administração e fiscalização, contribuindo significativamente para a estruturação e o avanço do setor (Lei nº 5.764/71, 1971).

A referida lei também estabelece a classificação das cooperativas em três níveis. As cooperativas de 1º grau — as singulares — devem ser compostas por, no mínimo, 20 pessoas e têm como principal finalidade a prestação de serviços aos associados. As cooperativas de 2º grau, chamadas centrais ou federações, devem reunir pelo menos três cooperativas singulares de um mesmo ramo ou região, com o objetivo de ampliar o poder de negociação e promover a cooperação entre as filiadas. Já as cooperativas de 3º grau, ou confederações, são formadas por, no mínimo, três federações ou cooperativas centrais, e atuam na defesa dos interesses do sistema cooperativo em instâncias estaduais e federais (Lei nº 5.764/71, 1971).

A Lei Complementar nº 130, sancionada em 17 de abril de 2009 criada para estabelecer normas que asseguram a prestação de serviços financeiros a seus associados e a sua integração ao Sistema Financeiro Nacional (SFN) (Lei Complementar nº 130/09, 2009).

Em seguida, também importante, foi a Lei Complementar nº 196/2022 que modernizou o ambiente normativo do setor, conferindo maior segurança jurídica e condições para que as cooperativas possam atender plenamente às demandas de seus associados (OCB, 2024). Em

complemento, a Resolução CMN nº 5.051/2022 classificou as cooperativas de crédito conforme a complexidade de suas operações, nas seguintes categorias:

Plenas – autorizadas a realizar operações mais complexas, especialmente aplicações financeiras (representam 67,3% do total);

Clássicas – realizam operações de crédito e captação de recursos à vista e a prazo (16,3%);

Capital e Empréstimo – limitadas a operações de crédito dentro do limite do capital social (11,9%);

Os 4,8% restantes correspondem a cooperativas centrais, federações e confederações (OCB, 2024).

O reflexo desse amadurecimento normativo e institucional aparece nos dados recentes. Em 2024, as cooperativas de crédito no Brasil superaram a marca de 20,1 milhões de associados, um crescimento de 12,1% em relação a 2023. O setor também gerou 121,8 mil empregos diretos (alta de 8,8%), alcançou mais de 10 mil unidades de atendimento e ampliou sua presença territorial: passou a atuar em 51 novos municípios, elevando sua cobertura para 58% do território nacional e sendo a única instituição financeira presente em 469 municípios. Além disso, administra R\$ 885 bilhões em ativos totais (incremento de 21% sobre 2023) e possui um patrimônio líquido de R\$ 116,6 bilhões (OCB, 2024).

Apesar do ainda limitado espaço no SFN se comparado a sistemas cooperativos de países mais maduros, o crescimento consistente das cooperativas de crédito no Brasil indica um movimento de consolidação. Como destacam Paiva e Santos (2017), observar experiências internacionais pode ser uma estratégia promissora para orientar o setor no aprimoramento de suas práticas e na expansão de sua base de associados.

2.2 Contribuições do Cooperativismo de Crédito e seus diferenciais

As cooperativas de crédito tem apresentado um crescimento superior aos Bancos, ocupando um lugar de destaque, nos últimos 5 anos, principalmente (BACEN, 2024).

Além das contribuições econômicas já citadas, as Cooperativas contribuem no aspecto social, permitindo a inclusão financeira das famílias, de pequenos produtores e pequenas empresas, notadamente nas áreas mais remotas, formando assim, um ciclo de competitividade e atendendo às necessidades creditícias dos seus cooperados (BACEN, 2024), por meio do relacionamento mais próximo (BACEN, 2020). E o relacionamento é um impulsionador, é o valor agregado da sua base de cooperados (Kotler & Keller, 2012).

Uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022), em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) mostrou que as cooperativas foram essenciais para muitos micro e pequenos empresários, especialmente no momento da Pandemia (Covid-19, anos 2020 e 2021), com uma taxa de sucesso na concessão dos créditos solicitados neste período que superaram 31% nas cooperativas contra apenas 12% em bancos privados e 9% em bancos públicos.

Esses dados sinalizam o quanto as Cooperativas de Crédito apoiaram seus cooperados no difícil momento de enfrentamento a uma das maiores crises do século, o Covid-19, quando muitas portas foram fechadas, vendas estancadas bruscamente, não havia entrada de receitas e as despesas fixas permaneciam. Neste cenário criou-se um auxílio para evitar a falência de muitas empresas e dar uma oportunidade de continuarem com seus sonhos.

Outra pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), relevou que as cidades brasileiras com presença de cooperativas de crédito possuem incremento no Produto Interno Bruto (PIB) per capita de 5,6%, com a criação de 6,2% a mais de empregos e aumento de 15,7% no número de estabelecimentos comerciais. O estudo aponta ainda que a cada R\$ 1,00 concedido em crédito pelas cooperativas são gerados R\$ 2,45 no PIB local (FIPE, 2019).

Para as Nações Unidas, as cooperativas oferecem uma contribuição singular para tornar o mundo um lugar melhor, empregando 10% da força de trabalho globalmente. Além de promover a igualdade e combater a pobreza, as cooperativas também mantêm o financiamento de capitais dentro das comunidades, estabelecendo uma rede ética de valores e melhorando as condições para a paz e segurança (ONU, 2022).

Além disso, uma das funções das cooperativas de crédito é tornar o mercado mais competitivo e assim, proporcionar a redução das taxas de crédito e tarifas cobradas. Em geral onde tem apenas uma Instituição financeira instalada, a taxa tende a ser maior. Balizar e tornar mais acessível o crédito tem sido uma verdade nas comunidades que tem cooperativas de crédito (Meinen & Port, 2014).

E isso se confirma pelo Banco Central do Brasil, que divulgou que a taxa de juros cobradas pelas cooperativas de crédito são sensivelmente menores. Em 2019, por exemplo, a diferença de taxa de juros para microempresas foi de 20 pontos percentuais se comparada aos bancos tradicionais (BACEN, 2020).

Outra vantagem significativa que destaca as cooperativas, em contraste com os bancos, é o mecanismo de distribuição das sobras, conforme estabelecido pelo 3º Princípio Cooperativista - Participação econômica. Ao gerar receita e deduzir despesas, comumente

chamado de “lucro”, que nas cooperativas denominam-se “sobras”, são distribuídas entre os cooperados de acordo com sua participação proporcional nas atividades da cooperativa. Isso significa que os cooperados recebem um retorno sobre suas transações e o uso dos produtos e serviços ao longo do ano. Quem ganha não é quem detém o capital, mas quem se vale das soluções concebidas em formato mutualista (Meinen & Port, 2014).

As cooperativas ainda apresentam uma particularidade que pode ser um diferencial para fortalecer a fidelidade, que é a possibilidade de estar próxima dos seus cooperados, principalmente quando utilizada para estreitar a interação e não, simplesmente nas leis que sustentam sua constituição (Oliveira, 2009).

E isso ocorre inclusive em cidades menores. Enquanto o SNCC, em dezembro de 2020, concentrava sua carteira em municípios de até 50 mil habitantes (48,8% da carteira relevante), o restante do SFN apresentava uma maior representatividade nas regiões metropolitanas com mais de 1 milhão de habitantes – 28% da carteira relevante (BACEN, 2020). Isso só é possível, porque mesmo considerando todos os custos advindos da manutenção de uma agência física, o cooperativismo não visa lucro e vislumbra acesso igualitário, a visão vai muito além do financeiro. E com agências próximas, como já comprovado, o acesso aos financiamentos ocorrem de forma mais facilitada, incentivando investimentos na comunidade e consequentemente, o desenvolvimento dela por meio de seus empreendedores.

A prática da educação cooperativista, visando cumprir a função social e econômica também se apresenta latente. O cumprimento do 5º Princípio cooperativista pelas cooperativas, desenvolvendo colaboradores, conselheiros, associados e a população, fomentado por meio do FATES – Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social – que tem destinado 5% das sobras, conforme normativo, permite que as cooperativas agreguem conhecimento a toda a comunidade, por meio de diversos programas educacionais, elevando o nível de instrução das pessoas, e possibilitando o desenvolvimento (Ferreira & Sousa, 2019).

Além de tudo o que já foi mencionado, nas cooperativas, independentemente do ramo ou segmento, cada membro tem direito a um voto, participando das decisões de gestão e direcionamento das cooperativas. Isso está alinhado com o princípio da igualdade, equidade e, sobretudo, da gestão democrática, o 2º princípio cooperativista.

Ainda, não menos importante, é a qualidade no atendimento, vista como um diferencial face à concorrência, pois apresenta um elevado grau de dificuldade, já que ela depende da atitude dos profissionais em todos os níveis (Silva, 2014). A entrega de serviços de alta qualidade desempenha um papel básico, incluindo a satisfação e sua subsequente fidelização e conquista de quota de mercado. Quando os clientes estão geralmente satisfeitos, eles

demonstram apoio à instituição por meio de sua confiança (Kalpadakis & Spais, 2015), logo, investir na qualidade do atendimento acaba sendo um meio para fortalecer a credibilidade e garantir a confiança (AlHares et al., 2023).

2.3 Determinantes para a sustentabilidade do Cooperativismo de Crédito

Em síntese, as cooperativas financeiras precisam ser ao mesmo tempo atrativas e sustentáveis. Para isso, devem manter padrões elevados de qualidade no atendimento, garantir rentabilidade e oferecer aos associados mais benefícios a um custo reduzido — o que exige eficiência, disciplina e transparência (WOCCU, 2022). Esses fatores não apenas contribuem para a fidelização dos cooperados, como também podem atrair novos associados e incentivar uma maior concentração de suas movimentações financeiras nas cooperativas.

Esse cenário impõe o desafio de compreender o que realmente importa para a população e quais fatores influenciam suas preferências na hora de decidir em qual instituição financeira concentrar sua movimentação bancária. No entanto, tão importante quanto identificar esses fatores é saber como aplicá-los de forma estratégica. Além disso, como observa Fulton (1999), “não só os membros são cada vez mais heterogêneos, mas a fonte tradicional de compromisso dos membros – o que poderia ser chamado de ideologia cooperativa – parece estar a desmoronar-se”, o que torna ainda mais urgente repensar as formas de engajamento e fidelização no contexto atual.

Se tratando especificamente de cooperativismo, Machado et al. (2004) afirmam que a sobrevivência do cooperativismo em um mundo cada vez mais dinâmico está ligada a sua profissionalização, à transparência e à praticidade. Para Cámara et al. (2002), o êxito das cooperativas está intrinsecamente ligado ao nível de comprometimento e engajamento de seus membros.

Para Meinen e Port (2014), quando o cooperado perceber a importância de sua participação nas decisões e no crescimento da cooperativa, entenderá verdadeiramente o seu papel. Como a participação nas reuniões e no processo decisório, por exemplo, que está diretamente ligado à sua satisfação e ao comprometimento com a organização (Fuentes et al., 2008).

Na verdade, esse comprometimento é influenciado por diversos fatores. Conforme um estudo realizado por Serigati e Azevedo (2013), características como o tamanho da cooperativa e sua capacidade de oferecer benefícios coletivos, assim como a homogeneidade dos interesses entre os associados, desempenham um papel significativo nesse contexto.

Dados do Sistema Cooperativo Sicredi mostram que a principalidade, como nomeiam a fidelidade, reforçam que cooperados que participam dos programas sociais é 11% superior comparada aos que não participam. Mostram ainda que a inadimplência é muito menor com cooperados que possuem média a alta adesão aos produtos e serviços e quanto maior o tempo, também maior a principalidade (Trento, 2017).

Seria ideal que cada associado compreendesse seu papel e participasse ativamente na cooperativa. Compreendendo de fato a identidade cooperativista, que é fundamentada nos valores e princípios cooperativos. O que se torna crucial para que cooperativas se mantenham distintas de empresas tradicionais e respondam de maneira sustentável aos seus objetivos sociais, econômicos e ambientais (Barden et al., 2024).

No entanto, isso nem sempre acontece. Às vezes, é necessário lidar com questões internas, pois ainda é comum que até mesmo conselheiros, diretores ou funcionários das cooperativas mantenham relacionamentos paralelos com outras instituições, mesmo com certa frequência. É relevante que eles liderem pelo exemplo e estejam dispostos a mudar o mindset para progredir nesse processo (Meinen & Port, 2014).

Se observassem os deveres que o próprio Estatuto traz, poderiam perceber que há citação sobre a importância de operar regularmente com a Cooperativa, cumprindo pontualmente as obrigações e demais compromissos assumidos com a cooperativa ou por meio dela. Bem como, preferencialmente, investir suas economias na Cooperativa e com ela realizar suas operações financeiras em geral; realizar suas operações financeiras preferencialmente na Cooperativa, tendo sempre em vista que a cooperação é obra de interesse comum, à qual não deve sobrepor-se o interesse individual (Sicoob Médio Oeste, 2023).

Além disso, a sustentabilidade das cooperativas depende diretamente do engajamento dos próprios associados, que devem assumir a responsabilidade pela mutualidade e compreender seus deveres em relação à organização. Como coproprietários, os associados têm o compromisso de zelar pelo bom funcionamento e pelo desenvolvimento contínuo da cooperativa. Mais do que buscar benefícios individuais, é fundamental que aprendam a atuar de forma colaborativa, priorizando o interesse coletivo e fortalecendo os princípios do cooperativismo (Sette et al., 2005).

E isso implica por vezes renunciar a alguns interesses pessoais em benefício de todos, trocando a mentalidade de "eu ganho" pela de "nós ganhamos" (Rios, 2013). Surge, portanto, a necessidade urgente de implementar programas internos de comunicação, mantendo o cooperado alinhado com o negócio da cooperativa e mais integrado à sua prática organizacional (Zilbersztajn, 1994).

Ainda, é importante superar a falta de conhecimento da população sobre o Cooperativismo (Almeida, 2021). Embora algumas regiões do Brasil, como o Sul, possuam uma compreensão mais clara desse modelo, outras ainda desconhecem sua verdadeira função e princípios. Isso fica evidente nas tentativas de expansão para grandes centros, como São Paulo e Rio de Janeiro, onde as dificuldades de penetração são maiores e requerem a superação de barreiras significativas. Levar adiante o propósito cooperativista é uma tarefa árdua e de longo prazo.

Outra situação igualmente importante, que pode contribuir significativamente para o crescimento das cooperativas, é o marketing social. É eficaz que todo o valor revertido para a comunidade seja devidamente divulgado e comunicado. As pessoas tendem a valorizar mais as instituições que apoiam projetos sociais, educacionais e ambientais (Balicki et al., 2022). Portanto, é importante divulgar essas ações, não apenas como uma estratégia de vantagem competitiva, mas também para informar os cooperados e as comunidades sobre os investimentos realizados. Isso representa uma verdadeira prestação de contas, que atualmente muitas vezes ocorre de forma discreta e pouco expressiva.

Estudos demonstraram que os consumidores são mais propensos a comprar de empresas socialmente responsáveis e que um forte histórico de responsabilidade social pode aumentar a confiança, a satisfação e a fidelidade à marca do consumidor (Kotler & Lee, 2005).

Para além dos temas abordados, também faz diferença contar com uma equipe bem treinada, que esteja não apenas alinhada com os produtos e serviços, mas, sobretudo, com o propósito da cooperativa. Segundo Resende (2011), 78% das empresas oferecem a capacitação necessária no próprio local de trabalho, preparando os trabalhadores para um desempenho adequado de suas funções. Até porque, não basta apenas contratar as pessoas certas é preciso treiná-las constantemente (Maier et al., 2014).

Adicionalmente aos temas já abordados, é igualmente importante que as cooperativas continuem investindo em tecnologia e inovação, com o objetivo de acompanhar as transformações constantes do mercado e atender às demandas de um público cada vez mais exigente. Como destaca o SEBRAE (2022), as próprias cooperativas surgiram como resultado de uma inovação nos processos produtivos durante a Revolução Industrial, ao introduzirem, de forma inédita para a época, os princípios de colaboração, sustentabilidade, igualdade e compartilhamento no ambiente de trabalho.

E apesar de compreenderem isso, uma pesquisa realizada pela OCB (2020), junto às cooperativas, em 2020, revelou que 84% das cooperativas consideravam a inovação essencial.

No entanto, a autoavaliação de desempenho no grau de inovação ainda apresenta um caminho a percorrer, com uma média de 6,2 pontos em uma escala de dez.

Embora 79% das cooperativas incluam a inovação em seus planos estratégicos, ainda há desafios a superar. Para 46% delas, a falta de recursos financeiros representa uma barreira, enquanto 34% apontam a falta de organização, ideias e capacitação como obstáculos para a inovação. No entanto, a pesquisa constatou que as cooperativas observaram um impacto positivo da inovação em áreas como marketing e comunicação externa (53%), atendimento ao cliente (53%) e tecnologia (48%), onde projetos inovadores já foram implementados para melhorar processos internos e introduzir novos produtos ou serviços (OCB, 2024).

As cooperativas têm avançado significativamente nos últimos anos, conforme demonstram os dados apresentados. Contudo, ainda existe um espaço considerável a ser conquistado no mercado. Para que esse crescimento seja sustentável, é fundamental preservar os princípios cooperativistas — estabelecidos desde 1844 — sem ceder à lógica do lucro excessivo. E os aspectos aqui apresentados podem estar diretamente relacionados à fidelização dos cooperados e, conseqüentemente, à sustentabilidade das cooperativas. Quanto maior o conhecimento sobre o modelo cooperativista e a identificação com seus valores, maior tende a ser o comprometimento dos associados, fortalecendo seu vínculo com a cooperativa, ampliando sua participação nas atividades e operações financeiras e contribuindo para o atendimento mais eficaz de suas necessidades.

2.4 Fidelidade

O termo fidelidade vem do latim *fidelitate* e significa lealdade ou qualidade de ser fiel. E para as cooperativas o termo é muito importante e não pode ser negligenciado. Se o for, poderá levar a consequências graves (Zylbersztajn, 2002).

Na concepção de Feng et al. (2011), os princípios de fidelidade e comprometimento são essenciais no ambiente cooperativo, sendo requisitos indispensáveis para o sucesso e adaptação dos empreendimentos cooperativos. Esses valores envolvem a participação ativa nas decisões, o investimento na cooperativa e a contribuição para o crescimento das empresas. O engajamento e a fidelidade dos associados são fundamentais para que a cooperativa possa se ajustar a um cenário econômico e institucional em contínua transformação.

Para o Sistema de Crédito Cooperativo - Sicredi, por exemplo, fidelidade é tratada por meio do termo Principalidade e este vem a ser um conjunto de comportamentos que demonstram que o associado tem a Cooperativa como principal Instituição Financeira e que

tem um relacionamento relevante com a mesma. Quando alcança um nível alto de Principalidade, é porque está naquele ciclo virtuoso, engajado com o cooperativismo e tem o Sicredi como escolha prioritária para atender as suas necessidades financeiras. Logo, se entende que quem tem a grande principalidade, tem também grande engajamento.

A fidelidade, portanto, é considerada como um conjunto de comportamentos que demonstram que o associado considera a cooperativa como sua principal instituição financeira e mantém um relacionamento significativo com ela. Quando esse nível de fidelidade é alcançado, é indicativo de que o associado está engajado com o cooperativismo e escolhe a cooperativa como sua primeira opção para atender suas necessidades financeiras.

O que as cooperativas buscam com a fidelidade dos cooperados é estabelecer uma troca e uma parceria além da transparência e da confiança. Elas esperam que os cooperados entendam e apoiem o movimento cooperativista, sintam-se parte integrante do projeto, valorizem o sentimento de serem donos do negócio. E isso só é possível quando existe um sentimento de afinidade, manifestada pelos clientes ao concentrarem a maior parte ou a totalidade de seus orçamentos com a empresa (Day, 2001). O cliente leal divulga a empresa e os produtos (Hennig-Thurau et al., 2002).

Fidelização, como o próprio nome indica, corresponde a colocar esforços para elevar um cliente da categoria de experimentador para a categoria de fiel ao produto ou serviço. Não há como reter o cliente de forma eficaz sem a fidelização dele. Somente a estratégia de fidelização pode levar à conquista de um relacionamento duradouro embasado na intensificação das relações de lealdade (Sparemberger et al., 2023).

Para Mógliã et al. (2004), a fidelidade dos cooperados é um comportamento baseado no compromisso, responsabilidades e obrigações. É fundamental para o sucesso de uma cooperativa. E somente com a utilização dos serviços pelos cooperados e de sua participação ativa é que a sociedade se tornará mais forte e apta a oferecer-lhes mais e melhores serviços.

No entanto, ainda que as cooperativas apresentem inúmeras vantagens para os seus associados, alguns acabam se afastando e esquecendo de suas responsabilidades com o sucesso da atividade cooperativa, passando a atuar de forma individual e muitas vezes oportunista, impulsionados, principalmente, pelo regime capitalista (Sparemberger et al., 2023).

E considerando que a cooperativa é uma entidade criada para fornecer serviços aos seus membros e é essencial para facilitar transações entre eles. Sem a lealdade dos cooperados, essas organizações perdem sua razão de existir, além de eficiência operacional e escala, o que as coloca em desvantagem no mercado. Isso se reflete na redução dos benefícios oferecidos aos associados e, conseqüentemente, na diminuição da fidelidade dos mesmos. A falta de fidelidade

é um dos fatores que contribuem para um ciclo vicioso que pode levar à extinção da cooperativa (Ferreira, 2015).

De alguns estudos realizados acerca do assunto, um dos mais consideráveis trata-se do que foi realizado no Rio Grande do Sul sobre principalidade e apontou que na Cooperativa específica estudada, 64% dos cooperados a utilizam como principal Instituição Financeira, mas ainda 60% operam com outra IF. 39% operam somente com a cooperativa em questão e as razões que levam a negociar com outras IF são principalmente, o custo do produto, taxas e juros, com 56% (Fiorin & Moraes, 2018).

Observações adicionais destacam a necessidade de reforçar a educação cooperativista entre os associados. Muitos deles enxergam pouca diferença entre a cooperativa e as instituições financeiras convencionais, o que pode ser um fator significativo que os leva a não priorizar o uso dos produtos e serviços da cooperativa (Fiorin & Moraes, 2018).

Há ainda quem defenda que a prestação de serviços de elevada qualidade resultará em satisfação, e consequentemente na fidelização (kalpadakis & Spais, 2015).

De acordo com estudos empíricos de Leite et al. (2021), o compromisso afetivo e compromisso de continuação são fatores que mais influenciam a lealdade nas relações de serviço, que representa o cumprimento de um compromisso ético e moral para com os demais envolvidos (Simioni et al., 2009) e acaba sendo afetada significativamente pela confiança, que aliás ajuda a atrair novos clientes que posteriormente retêm os existentes, além de promover a satisfação geral. A confiança entre os membros é importante em uma organização cooperativa (Yacob et al., 2018) e esta acaba tendo forte vínculo com o próprio compromisso (Barraud et al., 2012).

Em outro estudo realizado sobre os principais fatores que levam a satisfação com bancos no Brasil, os autores Zacharias et al. (2008), evidenciaram que não é resultante apenas da confiabilidade no serviço bancário, mas resultante da experiência do cliente com o processo, da forma como resolvem o seu problema. Aqui evidencia-se a importância de um atendimento personalizado e cuidadoso.

É o que comprova o estudo empírico de Ribeiro et al. (2010), afirmando que os principais atributos que determinam a qualidade percebida pelos clientes na avaliação dos serviços bancários incluem: funcionários com conhecimento e habilidades adequadas, serviços realizados corretamente na primeira tentativa, tarifas bancárias baixas, transparência e lealdade nas negociações, funcionários que se esforçam para agilizar o serviço, sigilo bancário, número adequado de funcionários (resultando em filas pequenas) e uma variedade de formas de acesso ao serviço.

Há quem diga que o nível de satisfação dos clientes de uma cooperativa tornou-se um dos fatores mais importantes para a sobrevivência e sucesso (Kalpadakis & Spais, 2015) e os principais fatores que a afetam são: transação online, localização da agência, formalidades de abertura, facilidades de ATM e ainda, taxa de juros (Amuruth Raj, 2013).

Em um outro estudo realizado em cooperativas de Santa Catarina, percebeu-se uma relativa lealdade dos cooperados às cooperativas, compreendendo a confiança como determinante para tal condição, e em médio grau aparecem as variáveis crédito, condições de pagamento e cota-capital (Simioni et al., 2009).

Um estudo exploratório sobre fidelidade demonstrou que ela é influenciada por vários fatores, incluindo qualidade do produto, reputação da marca, preço e atendimento ao cliente. Em particular, os clientes são mais propensos a serem leais a uma marca se sentirem que a marca oferece um produto ou serviço superior, é confiável e oferece uma boa relação custo-benefício (AlHares et al., 2023).

E por fim, Simioni et al. (2009), trabalhando com cooperativas agropecuárias, de infra-estrutura, de serviços e de crédito, nas regiões oeste e planalto sul Catarinense, e região de Campinas (SP) concluíram que na percepção dos cooperados as variáveis mais importantes na manutenção da lealdade dos mesmos são, respectivamente: atendimento ao cooperado, confiança na cooperativa, qualidade, prazo de pagamento, crédito dos cooperados, imagem da organização, preço e condições de pagamento. As variáveis que mais interferem na ação dos cooperados estão vinculadas a valores mercantis (preço, crédito e condições de pagamento), com exceção do atendimento e da confiança.

Apesar destes estudos descritos, acredita-se que ainda há uma lacuna, se fazendo necessário focar nos elementos necessários para conquistar a fidelidade dos cooperados, compreender quais as ações coerentes a serem tomadas, buscando compreender suas necessidades e interesses para embasar a tomada de decisões e definir estratégias adequadas nas Cooperativas. Esse processo se baseia principalmente no conhecimento do que é importante e relevante para eles (Yacob et al., 2018).

O desafio está em compreender os construtos relevantes para os cooperados e focar neles. Para Meinen e Port (2014) manter-se fiel aos princípios e valores do cooperativismo e ainda elevar a participação em um mercado tão competitivo, é um grande desafio para o setor. A doutrina exige um preparo muito maior do que o requerido de dirigentes e funcionários de banco, isso porque, além da oferta dos produtos e serviços, também é necessário a conscientização dos associados acerca da importância do empreendimento cooperativo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Especificação do problema de pesquisa

Após terem sido abordados os principais assuntos que permeiam o tema fidelidade dos cooperados, trazendo números e informações importantes sobre o cooperativismo, essa pesquisa procurou responder ao seguinte problema: Quais são os fatores e elementos determinantes para a fidelidade do cooperado?

Para tanto, buscou-se os seguintes objetivos:

Objetivo geral: Avaliar os fatores e elementos determinantes para a fidelização dos cooperados.

Objetivos específicos:

- a) Identificar os fatores e elementos determinantes para a fidelização dos cooperados sugeridos pela literatura;
- b) Identificar os fatores e elementos determinantes para a fidelização dos cooperados sugeridos por profissionais atuantes nas cooperativas;
- c) Avaliar a percepção dos cooperados sobre os fatores e seus elementos de fidelização.

3.2 Definição das categorias de análise

Para alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa foram definidas 4 categorias de análise conforme a fundamentação teórica e as entrevistas realizadas pelos profissionais de cooperativas singulares de crédito: Confiança, Educação Cooperativista, Qualidade nos Produtos e Serviços e Relacionamento.

Foram atribuídos códigos das transcrições das entrevistas no software Atlas.ti. Conforme Saldanha (2009), um código em pesquisa qualitativa é uma palavra ou frase breve que sintetiza a essência do trecho. Esses códigos, posteriormente, são agrupados conforme sua similaridade ou regularidade, o que facilita a formação de categorias e a análise das conexões entre elas.

3.3 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa se configura como sendo aplicada, do tipo descritiva com abordagem mista articulando procedimentos qualitativos e quantitativos. De acordo com Fleury & Werlang (2016), a pesquisa aplicada se concentra nos problemas presentes nas atividades das

organizações, grupos ou atores sociais e se empenha na identificação daqueles, na elaboração dos diagnósticos e na busca das soluções.

Ressalta-se que o objetivo não é a generalização dos achados, mas sim uma análise aprofundada, com foco na singularidade do fenômeno estudado, por meio da triangulação de diferentes fontes de dados.

O delineamento da pesquisa envolve o planejamento e os procedimentos a serem utilizados, definindo os fundamentos metodológicos, os objetivos, o ambiente da pesquisa e as técnicas de coleta de dados, devendo respeitar as considerações éticas dos participantes e qualquer grupo interessado (Gil, 2017).

De acordo com Kerlinger (1980), o delineamento da pesquisa está relacionado com a estrutura da investigação com o objetivo de obter respostas para as perguntas de pesquisa.

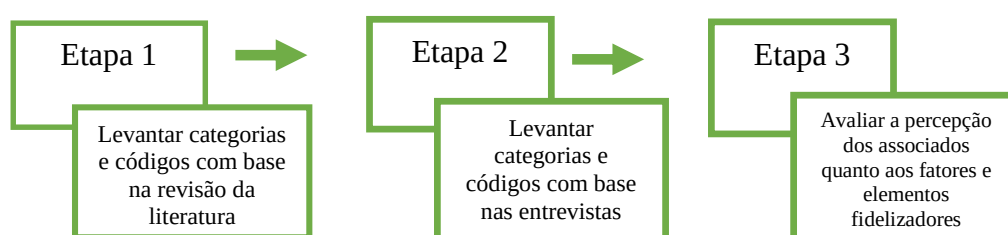
3.4 Etapas da Pesquisa

Conforme indicado, adotou-se como estratégia de pesquisa uma triangulação entre revisão bibliográfica, entrevistas semiestruturadas aplicadas aos profissionais que atuam em cooperativas singulares de crédito e questionários aplicados aos associados.

Em síntese, essas etapas estão organizadas e sistematizadas na Figura 1, a seguir:

Figura 1

Etapas da pesquisa



A primeira etapa, por meio de uma revisão da literatura, teve como objetivo identificar a priori as principais categorias e códigos determinantes para o associado concentrar a principal movimentação nas cooperativas.

Na segunda etapa, o objetivo foi identificar as principais categorias e códigos determinantes para a centralização da movimentação financeira dos associados, com base em entrevistas realizadas com profissionais atuantes em cooperativas singulares de crédito. As entrevistas foram conduzidas com diretores e gerentes de agências de três cooperativas

distintas, considerando que essa abordagem permitiria captar uma diversidade de perspectivas — tanto de profissionais que atuam diretamente no relacionamento com os cooperados quanto daqueles envolvidos no planejamento estratégico das instituições. O roteiro da entrevista está no anexo desta dissertação.

Essa combinação buscou enriquecer a análise, ao reunir visões complementares sobre os fatores que influenciam o comportamento dos associados. Foram realizadas, portanto, 9 entrevistas, sendo 1 Diretor e 2 Gerentes de cada cooperativa, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1

Cargo exercido

Identificação	Cargo exercido
Entrevistado 1	Gerente de Agência
Entrevistado 2	Gerente de Agência
Entrevistado 3	Gerente de Agência
Entrevistado 4	Gerente de Agência
Entrevistado 5	Gerente de Agência
Entrevistado 6	Gerente de Agência
Entrevistado 7	Diretor
Entrevistado 8	Diretor
Entrevistado 9	Diretor

As conclusões desta análise foram fundamentais para a construção da *survey* destinada aos cooperados, que foi a terceira etapa da pesquisa. Os associados respondentes foram de 1 cooperativa singular de crédito, de forma presencial, por meio de um questionário estruturado e uma pergunta aberta, com o objetivo de avaliar os principais fatores e elementos que influenciam a manutenção – ou não – da principal movimentação financeira destes. A coleta de dados ocorreu no mês de junho e julho de 2025. Ao todo foram 200 associados respondentes e validados. O roteiro do questionário está no anexo desta dissertação.

Os resultados das questões foram analisados com técnicas quantitativas (análise fatorial exploratória para identificação da estrutura de correlações) e a pergunta aberta por meio de análise de conteúdo.

Para Marconi e Lakatos (2008), a pesquisa quantitativa apresenta investigações de natureza empírica, com a finalidade de analisar as características de grupos de indivíduos, mensuradas por meio de variáveis quantificadas nos dados coletados. De forma objetiva os resultados encontrados são observáveis e mensuráveis (Roesch, 1999).

3.5 População e amostra

A população da pesquisa consiste em cooperativas paranaenses do ramo de crédito. Para a etapa da entrevista a amostra é não probabilística por conveniência e se constitui de 3 cooperativas singulares de crédito. E para a *Surbey*, a amostra se deu por conveniência dos associados que estavam nas Agências autorizadas a participarem do questionário.

Para uma compreensão mais abrangente do contexto de cada instituição, considera-se relevante apresentar a qual Sistema Cooperativo cada uma pertence, assim como seus principais indicadores institucionais, tais como ativos totais, patrimônio líquido e número de pontos de atendimento. Como pode ser verificado na Tabela 2.

Tabela 2

Cooperativas de Crédito Singulares

Cooperativa	Sistema	Ativos Totais (R\$)	Patrimônio líquido (R\$)	Pontos de Atendimento
Cooperativa A	Sicoob Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil	569,4 milhões	84,7 milhões	9
Cooperativa B	Sicredi Sistema de Crédito Cooperativo	2,6 bilhões	321,1 milhões	24
Cooperativa C	Uniprime – União de Crédito Cooperativa de Primeira Linha	809,0 milhões	92,1 milhões	18

Fonte: AnuárioCoop. <https://somoscooperativismo.coop.br/anuario-ramos/credito>

3.6 Tipos de dados

Os dados utilizados para o empreendimento da triangulação foram dados primários, coletados por meio da revisão bibliográfica, de entrevistas semiestruturadas e da *Survey*, feita através do questionário.

A respeito da triangulação, Zappellini e Feuerschütte (2015) sugerem um conceito básico: “[...] entendendo-a como um procedimento que combina diferentes métodos de coleta e de análise de dados, diferentes populações/sujeitos (ou amostras/objetos), diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, com o propósito de consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado.” (Zappellini & Feuerschütte, 2015, p. 247).

Inicialmente, foram analisadas contribuições da literatura especializada, seguidas pela consulta a profissionais atuantes. Nessas instituições, investigaram-se as compreensões formais acerca das categorias e códigos que influenciam a fidelização dos associados.

A partir desse referencial, foi aplicada uma survey junto aos associados de apenas uma cooperativa singular de crédito, que permitiu a realização do questionário, cujos dados subsidiaram a realização de uma análise fatorial exploratória e chegou-se aos fatores e elementos determinantes para a fidelização dos associados.

3.7 Recorte dos dados

Em relação ao recorte dos dados, classifica-se como sendo transversal, pois a coleta foi realizada num curto período, sem a verificação de alterações provocadas pelo transcorrer do tempo.

3.8 Coleta de dados

A primeira etapa da coleta dos dados se deu com as entrevistas semiestruturadas.

Na segunda etapa – através de uma *Survey* foram realizados questionários baseados nos códigos encontrados. Posteriormente, avaliados por meio de uma Análise Fatorial Exploratória, com o intuito de identificar a estrutura de correlações e os fatores, foram denominados como fatores e elementos.

O questionário foi dividido em blocos. O primeiro bloco foi referente a dados sociodemográficos dos respondentes, como idade, gênero e escolaridade e também, tempo de associativismo e grau de movimentação na cooperativa de crédito. Os quatro blocos subsequentes continham perguntas relacionadas aos códigos organizados em categorias iniciais: Confiança, Educação Cooperativista, Qualidade nos Produtos e Serviços, e Relacionamento. Essas categorias são originais da fundamentação teórica e reforçadas nas entrevistas.

Bardin (2013) defende a utilização da categorização semântica como método de seleção, por meio da classificação dos conteúdos com base em critérios linguísticos. Esse processo considera não apenas o significado das palavras isoladamente, mas também a interpretação contextual das sentenças e enunciados. Nesse sentido, a Tabela 3, a seguir, apresenta de forma objetiva as regras semânticas adotadas.

Tabela 3*Categorias de análise para as entrevistas*

Categorias de análise		Códigos	Autores
1	Confiança	Informações repassadas	Yacob et al. (2018)
		Prazos cumpridos	Sparemberger et al. (2023)
		Funcionários responsáveis	Simioni et al. (2009)
		Cooperativa é reconhecida no mercado	Poitevin (2017)
		Cooperativa sólida	Alhares et al. (2023)
2	Educação Cooperativista	Cooperativa atua neste Princípio Associado ciente de seus deveres Cultura diferente de Banco	Fiorin & Morais (2018)
3	Qualidade dos produtos e serviços	Aplicativo eficiente e confiável	Alhares et al. (2023)
		Seguro, consórcio, fluxo de caixa, cartão	Amuruth Raj (2013)
		Retorno imediato	Fiorin & Morais (2018)
		Funcionários treinados	Kalpadakis & Spais (2015)
		Linhas de crédito satisfatórias	Zacharias et al. (2008)
		Taxas acompanham o mercado	Sparemberger et al. (2023)
		Investimentos são pagos de forma justa	Simioni et al. (2009)
4	Relacionamento	Gestor conhece seu cooperado	Jurgileciciute & Sudzius (2010)
		Gestor, diretoria está próxima	Alhares et al. (2023)

3.9 Método de análise de dados

Para a análise dos dados coletados foram utilizados duas técnicas. Para a etapa 1 – entrevista, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo e contou com o suporte do *software Atlas.ti*.

A metodologia de análise de conteúdo visa classificar e categorizar qualquer tipo de material, reduzindo suas características a elementos-chave, tornando-os comparáveis a uma série de outros elementos (Carlomagno & Rocha, 2016).

Nesse sentido, ressaltam a importância de haver regras formais, claras, objetivas e escritas sobre a inclusão e exclusão de determinados conteúdos nas categorias estabelecidas (Carlomagno & Rocha, 2016).

Janis (1982) defende que a análise de conteúdo oferece meios precisos para descrever o conteúdo de qualquer tipo de comunicação, classificando os sinais presentes conforme um conjunto de categorias apropriadas.

Para a etapa 2 – questionário, foi realizada uma *Survey*.

3.10 Escala e mensuração

A escala utilizada foi do tipo ordinal, variando de 0 a 10, onde 0 significava “discordo totalmente” e 10 “concordo totalmente” (Silva & Silva, 2010). Para tanto, se fez uso da escala Likert, com dez pontos para a mensuração dos aspectos determinantes para a fidelidade dos cooperados. Para cada indicador, foi elaborada uma afirmação clara e direta, à qual os cooperados deviam responder com base em seu grau de concordância. O questionário está nos anexos da dissertação.

3.11 Pré-teste e validação preliminar

Antes da aplicação definitiva, o questionário foi submetido a um pré-teste com cinco associados da cooperativa singular Sicredi. A seleção dos participantes ocorreu por conveniência, realizada nas agências singulares de forma presencial.

3.12 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Após a conclusão da aplicação da survey junto aos cooperados, iniciou-se a etapa de tratamento estatístico dos dados, com o propósito de identificar padrões subjacentes entre os indicadores propostos e examinar sua estrutura fatorial. Para isso, foi empregada a técnica de Análise Fatorial Exploratória (AFE), amplamente reconhecida em estudos nas áreas social e organizacional por sua capacidade de reduzir a complexidade de conjuntos de variáveis e revelar agrupamentos consistentes entre elas. (Hair et al., 2019).

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) possibilitou avaliar se os 21 itens incluídos no questionário apresentam correlações significativas entre si e se podem ser agrupados em fatores latentes que representem dimensões subjacentes aos elementos que influenciam a escolha da principal instituição financeira pelos cooperados para realizarem sua movimentação. Essa técnica contribuiu para a validação empírica das categorias analíticas definidas após a análise da literatura e das entrevistas, e se constituíram como as dimensões a priori dos fatores determinantes da fidelização.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados coletados. Inicialmente referente às entrevistas realizadas com os Diretores e Gerentes de Agências das Cooperativas. E no segundo momento, a apresentação dos dados coletados na pesquisa survey com os cooperados, incluindo a análise fatorial exploratória para analisar os fatores e elementos fidelizadores dos associados.

4.1 Resultado da análise dos dados levantados nas entrevistas com os profissionais atuantes nas cooperativas

4.1.1 Categoria Confiança

Quanto à análise de conteúdo e a categorização de confiança como um fator de fidelização, na Tabela 4, foram relacionados de forma resumida o que os entrevistados citaram durante as entrevistas como principais fatores que contribuem para a construção de uma relação de confiança entre cooperado e cooperativa. Foram retiradas as palavras que se repetiam entre os profissionais atuantes nas cooperativas enquanto eram entrevistados. Para a categoria confiança, as palavras que mais apareceram e se destacaram foram colocadas na Tabela 4.

Tabela 4

Análise temática da categoria Confiança

Palavras	Quantidade
Formação do Colaborador	15
Relacionamento Pessoal	11
Comunicação	10
Conhecimento do Colaborador	9
Conhecimento sobre o Cooperado	8
Atendimento pessoal	8
Credibilidade	7
Transparência	6
Qualidade no atendimento	6
Empatia	2
Zelo pela informação	2
Conquistar pessoas	1

Na Tabela 5, foram relacionados os códigos extraídos das entrevistas. Alguns deles estiveram presentes em grande parte das entrevistas, mostrando assim certa concordância nas

informações. A análise temática de alguns códigos se deu pela similaridade do significado, como por exemplo formação do colaborador e conhecimento do colaborador, comunicação e zelo pela informação, conquistar pessoas e conhecimento sobre o cooperado, atendimento pessoal, qualidade no atendimento e relacionamento pessoal.

Tabela 5

Códigos da categoria Confiança

Códigos	Entrevistados
Funcionários Treinados	01,02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09
Comunicação eficiente e adequada	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 09
Conquistar e Conhecer às necessidades do associado	01, 02, 03, 04, 05, 07, 08
Credibilidade	03, 04, 05, 07, 09
Atendimento Pessoal	01, 02, 06, 07, 08
Transparência	02, 05, 07, 09

4.1.2 Categoria Educação Cooperativista

Quanto à análise de conteúdo e à categorização da Educação Cooperativista, foram retiradas as palavras que se repetiam entre os profissionais atuantes nas cooperativas enquanto eram entrevistados. Para a categoria Educação Cooperativista, as palavras que mais apareceram foram colocadas na Tabela 6.

Tabela 6

Análise temática da categoria Educação Cooperativista

Palavras	Quantidade
Diferenças entre Banco e Cooperativa	13
Educação, Formação do associado	7
Diferentes perfis de associados	6
Lealdade com princípios da cooperativa	6
Sentimento de Cooperativismo	5
Desenvolvimento da comunidade	5
Treinamento dos colaboradores	4
Conhecimento dos Direitos e Deveres	4
Conhecimento da sua importância	4
Contemplar diferentes públicos	3
Diferentes estágios e segmentos	3
Sobras	3
Perfil de associativismo	3
Oportunidade a explorar	2
Oportunidade de todos participarem	1

Das citações acima, os emergentes são Diferentes perfis de associados, Lealdade com princípios da cooperativa, Sentimento de Cooperativismo, Desenvolvimento da comunidade, Treinamento dos Colaboradores, Contemplar diferentes públicos, Diferentes estágios e segmentos, Sobras, Perfil de associativismo, Oportunidade a explorar e Oportunidade de todos participarem.

Na Tabela 7, foram relacionados os elementos da Categoria Educação Cooperativista e a quantidade em que foram citados durante as entrevistas. Alguns deles estiveram presentes em grande parte das entrevistas, mostrando assim certa concordância nas informações. A análise temática de alguns códigos se deu pela similaridade do significado, como por exemplo lealdade com princípios da cooperativa e sentimento de cooperativismo, conhecimento dos direitos e deveres e conhecimento da sua importância, contemplar diferentes públicos.

Tabela 7

Códigos da categoria Educação Cooperativista

Códigos	Entrevistados
Diferenças entre Banco e Cooperativa	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08
Sentimento e lealdade com princípios da cooperativa	01, 02, 04, 05, 07
Educação e Formação do associado	01, 03, 04, 09
Desenvolvimento da Comunidade	01, 05, 08
Conhecimento dos Direitos e Deveres	01, 02

4.1.3 Categoria Qualidade dos produtos e serviços

Quanto à análise de conteúdo e à categorização da Qualidade dos produtos e serviços, foram retiradas as palavras que se repetiam entre os profissionais atuantes nas cooperativas. Para a categoria Qualidade dos produtos e serviços, as palavras que mais apareceram foram colocadas na Tabela 8.

Tabela 8

Análise temática da categoria Qualidade dos produtos e serviços

Palavras	Quantidade
Produtos Competitivos	9
Tecnologia	8
Retorno Rápido	7
Informação ao cooperado	6

Entrega eficiente	5
Crédito	5
Aplicativo eficiente e confiável	4
Produtos adequados	4
Prazos cumpridos	4
Consórcio	3
Fluxo de caixa	3
Taxas atrativas	3
Cartão	3
Meios de pagamento	3
Débito automático	2
Cartão	1
Chave Pix	1
Seguro	1
Previdência	1
Captação	1

Das citações acima, os emergentes são Informação ao cooperado, Produtos competitivos, Tecnologia, Entrega eficiente, Produtos adequados e Prazos cumpridos.

Na Tabela 9, foram relacionados os elementos da categoria Qualidade dos produtos e serviços e a quantidade em que foram citados durante as entrevistas. Alguns deles estiveram presentes em grande parte das entrevistas, mostrando assim certa concordância nas informações. A análise temática de alguns códigos se deu pela similaridade do significado, como por exemplo produtos adequados, produtos competitivos, cartão, consórcio, crédito, taxas, fluxo de caixa, meios de pagamento, retorno rápido e prazos cumpridos.

Tabela 9

Códigos da categoria Qualidade dos produtos e serviços

Códigos	Entrevistados
Produtos adequados e competitivos	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09
Retorno rápido e prazos cumpridos	01, 02, 03, 05, 06, 07
Informação ao cooperado	01, 02, 03, 04, 05
Tecnologia	01, 03, 06, 07, 08
Aplicativo eficiente e confiável	02, 05, 09

4.1.4 Categoria Relacionamento

Quanto à análise de conteúdo e à categorização do Relacionamento, foram retiradas as palavras que se repetiam entre os profissionais atuantes nas cooperativas. Para a categoria Relacionamento, as palavras que mais apareceram foram colocadas na Tabela 10.

Tabela 10

Análise temática da categoria Relacionamento

Palavras	Quantidade
Atendimento próximo	14
Atendimento presencial e personalizado	9
Gestor referência	8
Experiência gerada	7
Alinhamento e compreensão das expectativas	6
Acesso	3
Rotatividade do gestor	3
Experiência do Cooperado	3
Ética	2
Confiança	2

Das citações acima, os emergentes são Experiência gerada, Alinhamento e compreensão das expectativas, Rotatividade do gestor, Experiência do Cooperado, Ética e Confiança.

Na Tabela 11, foram relacionados os elementos da Categoria Relacionamento e a quantidade em que foram citados durante as entrevistas. Alguns deles estiveram presentes em grande parte das entrevistas, mostrando assim certa concordância nas informações. A análise temática de alguns códigos se deu pela similaridade do significado, como por exemplo atendimento presencial e personalizado e atendimento próximo, experiência gerada, experiência do cooperado.

Tabela 11

Códigos da categoria Relacionamento

Códigos	Entrevistados
Proximidade/Fácil acesso	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09
Atendimento presencial e personalizado	02, 03, 04, 05, 06, 08
Experiência gerada	03, 04, 05, 07, 09
Gestor referência	01, 02, 03, 08
Alinhamento de expectativas	01, 03, 04, 09

Para concluir, de forma resumida, após as entrevistas e seguindo as categorias pré determinadas, de acordo com a análise de conteúdo, a Tabela 12 apresenta os fatores e os elementos de fidelização encontrados.

Tabela 12

Fatores e elementos

Confiança	Educação Cooperativista	Qualidade nos produtos e serviços	Relacionamento
Funcionários Treinados	Diferenças entre Banco e Cooperativa	Produtos adequados e Competitivos	Proximidade/Fácil acesso
Comunicação eficiente e adequada	Sentimento e Lealdade com princípios da cooperativa	Agilidade, retorno rápido e prazos cumpridos	Atendimento presencial e personalizado
Conquistar e conhecer às necessidades do associado	Educação e Formação do associado	Informação ao cooperado	Experiência gerada
Credibilidade	Desenvolvimento da Comunidade	Tecnologia	Gestor referência
Atendimento Pessoal	Conhecimento dos Direitos e Deveres	Aplicativo eficiente e confiável	Alinhamento de expectativas
Transparência			

4.2 Resultado da análise dos dados levantados nos questionários com os associados

Esta etapa do trabalho teve como objetivo identificar os fatores e elementos que realmente são relevantes para os associados e entender o que influencia a concentração de suas movimentações financeiras em uma determinada Instituição Financeira.

O roteiro foi elaborado com base nos códigos identificados nas entrevistas com profissionais atuantes nas cooperativas e na revisão bibliográfica realizada. Ele está disponível no Apêndice 2. O questionário foi aplicado de forma presencial e foi possível reunir 200 respostas de associados, no período de junho e julho de 2025 e foi baseado nas categorias e códigos acima descritos na Tabela 12.

E antes de avançar para as análises, caracterizar-se-á os respondentes. Quanto a idade dos participantes, a maior concentração ficou entre os 41 a 60 anos de idade, seguido da faixa etária entre 21 a 40 anos, conforme Tabela 13.

Tabela 13*Idade dos participantes*

Idade	Quantidade
Até 20 anos	05
Entre 21 a 40 anos	58
Entre 41 a 60 anos	121
Acima de 60 anos	16

Na próxima pergunta identificou-se um número maior de respondentes do sexo feminino, conforme Tabela 14.

Tabela 14*Sexo dos participantes*

Sexo	Quantidade
Feminino	122
Masculino	78

Em seguida foram questionados sobre o grau de escolaridade, e a maioria respondente apresentou pós-graduação, seguido de graduação, conforme Tabela 15.

Tabela 15*Grau de escolaridade*

	Quantidade
Ensino Fundamental	11
Ensino médio	36
Graduação	57
Pós-graduação	96

Também foram questionados sobre o tempo de associação a Cooperativa, e a maioria respondeu ser associado há menos de 5 anos, conforme a Tabela 16.

Tabela 16*Tempo de associação*

Tempo de associação	Quantidade
Menos de 5 anos	89

Entre 5 a 10 anos	60
Mais de 10 anos	51

Com o objetivo de caracterizar cada respondente e contribuir para a análise dos dados, os participantes também foram questionados sobre o nível de concentração de sua movimentação financeira na Cooperativa. A maioria afirmou realizar a maior parte de suas operações financeiras na Cooperativa, conforme apresentado na Tabela 17.

Tabela 17

Grau de concentração

Grau de concentração	Quantidade
Muito pouco	32
Pouco	33
Parcial	44
Grande parte	62
Totalidade	29

A seguir, são apresentadas as médias e os respectivos desvios padrão de cada pergunta aplicada aos associados, conforme demonstrado na Tabela 18.

Tabela 18

Média e desvio padrão do questionário

Questão	Média	Desvio Padrão
Q1 Quando os funcionários são bem treinados isso gera confiança	8,8	1,47
Q2 O fato da comunicação da Cooperativa ser eficiente transmite confiança	8,6	1,56
Q3 A Cooperativa de interessa em entender suas reais necessidades como associado	8,0	1,77
Q4 A Cooperativa possui credibilidade	8,7	1,09
Q5 O relacionamento direto com o seu gerente reforça o vínculo com a instituição	8,1	1,28
Q6 A transparência da Cooperativa reforça o seu sentimento de pertencimento	8,4	1,25
Q7 A Cooperativa esclarece as vantagens de ser associado em relação a ser cliente de banco	8,6	1,77
Q8 Você conhece e se identifica com os princípios e valores cooperativistas	7,8	1,88
Q9 A Cooperativa investe na educação e formação dos associados	8,2	2,25
Q10 A atuação da Cooperativa na comunidade reforça o seu vínculo como associado	8,4	2,06
Q11 Você conhece os seus direitos e deveres como associado	7,3	2,47
Q12 Os produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa atendem as suas reais necessidades como associado	8,3	1,79
Q13 A agilidade no atendimento e no retorno faz com que você movimente na Cooperativa	8,6	1,74

Q14 Você se sente bem orientado para tomar decisões mais conscientes sobre a adesão aos produtos e serviços	8,2	1,88
Q15 A tecnologia está alinhada às suas necessidades e hábitos de uso	8,7	1,36
Q16 O aplicativo é eficiente e confiável, possibilitando a sua movimentação	8,3	1,44
Q17 A relação próxima com a Cooperativa e o fácil acesso facilitam a sua movimentação	8,8	1,32
Q18 O atendimento presencial é atencioso, respeitoso e centrado nas suas necessidades	8,8	1,15
Q19 Você tem experiências positivas que reforçam seu relacionamento com a Cooperativa	8,8	1,47
Q20 O seu gestor é acessível e atua como referência, o que contribui para a sua movimentação	8,8	1,54
Q21 Suas expectativas estão alinhadas com as entregas da Cooperativa	8,5	1,41

4.3 Avaliação dos fatores e elementos de fidelização segundo a percepção dos associados

Para identificar a estrutura subjacente de correlações entre os elementos avaliados, procedeu-se à realização de uma análise fatorial exploratória (AFE), adotando-se o método de extração por componentes principais, com aplicação de rotação ortogonal Varimax.

Seguindo o critério de Kaiser (eigenvalue > 1) e com base no princípio da parcimônia, conforme orientado por Hair et al. (2019), foi definida a extração de 4 fatores. Essa configuração é capaz de explicar aproximadamente 68,43% da variância total dos dados. A Tabela 19 apresenta a distribuição da variância explicada.

Tabela 19

Variância total explicada pelos fatores

Fatores	Eigenvalue	Cumulativo
1	8,181317	45,45176
2	1,690899	54,84565
3	1,442252	62,85816
4	1,003456	68,43292

Observou-se que a estrutura com 4 fatores apresentou comunalidades adequadas para todas as variáveis, com valores superiores a 0,5, conforme os critérios estabelecidos por Hair et al. (2019). Esses resultados estão detalhados na Tabela 20.

Tabela 20

Comunalidades

Variáveis	From 1	From 2	From 3	From 4
Q1	0,288360	0,346330	0,674437	0,536871
Q2	0,198470	0,198517	0,675691	0,832709
Q3	0,500132	0,606764	0,630337	0,630341

Q4	0,402678	0,436194	0,595762	0,752490
Q5	0,400053	0,412298	0,445797	0,523379
Q6	0,580756	0,614843	0,674333	0,762329
Q8	0,353925	0,549338	0,550912	0,596708
Q9	0,461431	0,562184	0,639971	0,755609
Q10	0,446967	0,590818	0,616121	0,616577
Q11	0,422627	0,610422	0,692685	0,761066
Q12	0,553151	0,563672	0,612364	0,662687
Q15	0,495312	0,653012	0,683955	0,684487
Q16	0,465919	0,687282	0,688225	0,710259
Q17	0,560652	0,746612	0,790388	0,796928
Q18	0,495631	0,668646	0,675699	0,693809
Q19	0,509697	0,531496	0,556137	0,604098
Q20	0,511889	0,555250	0,562957	0,581660
Q21	0,533669	0,538540	0,548698	0,548819

A tabela 21 apresenta as cargas fatoriais obtidas. Foram consideradas significativas as cargas superiores a 0,5 (Hair et al., 2019).

Tabela 21

Cargas fatoriais

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Q1	0,328026	0,655780	<u>0,817937</u>	0,151730
Q2	0,057296	0,126516	<u>0,874501</u>	0,220608
Q3	0,175780	0,494781	0,265672	<u>0,532965</u>
Q4	0,199680	0,088959	0,231334	<u>0,806963</u>
Q5	0,298702	0,191960	0,139009	<u>0,614804</u>
Q6	0,313449	0,268702	0,201188	<u>0,742564</u>
Q8	0,092374	0,487157	-0,047253	<u>0,590441</u>
Q9	0,252097	<u>0,815301</u>	0,118847	0,114961
Q10	0,196184	<u>0,648390</u>	0,020898	0,396539
Q11	0,159490	<u>0,834041</u>	0,046311	0,194576
Q12	0,441221	<u>0,647885</u>	0,142142	0,167489
Q15	<u>0,778713</u>	0,228019	0,114039	0,114432
Q16	<u>0,793229</u>	0,034334	0,132631	0,249555
Q17	<u>0,835826</u>	0,272746	0,137183	0,071510
Q18	<u>0,781108</u>	0,106038	0,098352	0,250524
Q19	<u>0,622562</u>	0,258102	-0,036061	0,385484
Q20	<u>0,617187</u>	0,357470	0,226004	0,147909
Q21	<u>0,542180</u>	0,393049	0,131917	0,288045

A partir dos agrupamentos e da coerência conceitual entre as variáveis que apresentaram maiores cargas em cada fator, procedeu-se à nomeação dos fatores:

Fator 1 – Qualidade nos Produtos e Serviços - Este fator reúne variáveis que evidenciam a relevância e a qualidade percebida nos produtos e serviços oferecidos pelas cooperativas de crédito, e como esses elementos influenciam diretamente na concentração da movimentação financeira dos associados dentro da instituição. Ele abrange aspectos como a aderência da tecnologia às expectativas e necessidades dos cooperados (Q15) e a eficiência e confiabilidade do aplicativo da cooperativa, que permite ao associado operar com comodidade e segurança (Q16); o fácil acesso às unidades e canais, o que facilita a movimentação financeira (Q17); e o atendimento presencial respeitoso, atencioso e centrado nas necessidades individuais (novamente voltado aos produtos e serviços) (Q18).

Outro elemento considerado são as experiências positivas vivenciadas pelos associados, que reforçam o relacionamento com a instituição e que pode estar diretamente relacionado com aquisição de produtos e serviços (Q19). Inclui também a acessibilidade e presença do gestor, que se torna uma referência de confiança, e de quem faz oferta adequada dos produtos e serviços, o que contribui para o fortalecimento do vínculo com a cooperativa (Q20); e a correspondência entre as entregas realizadas e as expectativas criadas (Q21).

Fator 2 – Educação Cooperativista - O segundo fator agrupa variáveis que evidenciam a importância da educação cooperativista promovida pelas cooperativas de crédito e seu impacto na fidelização e concentração da movimentação financeira por parte dos associados. Ele reflete o reconhecimento, por parte dos cooperados, do investimento feito pela cooperativa na formação e conscientização dos seus membros (Q9). Inclui ainda a percepção sobre a atuação da cooperativa na comunidade como fator de fortalecimento do vínculo com os associados (Q10), o conhecimento sobre direitos e deveres enquanto cooperado (Q11) e a adequação dos produtos e serviços oferecidos às necessidades reais dos associados (Q12).

Fator 3 – Relacionamento - Este fator agrupa variáveis que destacam a importância de um vínculo próximo, direto e qualificado entre os associados e a equipe da cooperativa, com ênfase especial no papel dos gerentes. As percepções reunidas nesse fator refletem o entendimento de que colaboradores bem preparados e capacitados (Q1) são essenciais para estabelecer relacionamentos sólidos e de confiança. Além disso, considera-se que uma comunicação clara, objetiva e eficiente (Q2) reforça a credibilidade da instituição, sendo um resultado direto de um relacionamento construído com proximidade e atenção às necessidades dos cooperados.

Fator 4 – Confiança - Este fator reúne variáveis que expressam a importância da confiança no relacionamento entre os associados e a cooperativa de crédito, aspecto fundamental para a concentração da movimentação financeira na instituição. Foram agrupadas

percepções relacionadas à preocupação da cooperativa em atender às necessidades reais dos seus associados (Q3), à credibilidade que a instituição transmite (Q4), e à possibilidade de manter um relacionamento direto com os gerentes, o que fortalece o vínculo com a cooperativa (Q5). Também fazem parte desse fator a transparência na atuação da cooperativa, que contribui para o sentimento de pertencimento entre os cooperados (Q6), além da identificação com os princípios e valores cooperativistas, que reforçam o engajamento e a confiança na instituição (Q8).

4.4 Indicação e Motivos para concentração da movimentação financeira

Para se obter subsídios mais consistentes sobre a percepção dos associados quanto às suas necessidades e o valor que atribuem à cooperativa, foi realizada uma pergunta-chave: o que efetivamente faz ou faria eles concentrarem a movimentação financeira na Cooperativa. Trat-se de uma pergunta aberta e a análise se deu por meio de análise temática das respostas.

O total de respondentes nesta questão específica foi de 168, sendo que alguns preferiram não opinar. E as respostas estão listadas na Tabela 22.

Tabela 22

Motivos para concentração da movimentação financeira

Motivos para concentração da movimentação financeira	Quantidade	Percentual
Confiança	42	14,2%
Opções, acesso, taxas e condições do crédito	41	13,9%
Atendimento de qualidade e humanizado	40	13,5%
Credibilidade	19	6,4%
Transparência / Informação	16	5,4%
Gerentes prestativos, acessíveis e disponíveis	16	5,4%
Praticidade / Fácil acesso	16	5,4%
Rentabilidade	14	4,7%
Isenção de tarifas, cestas e produtos	12	4,1%
Relacionamento	11	3,7%
Valorização / Vantagens a quem movimenta	11	3,7%
Agilidade	10	3,4%
Produtos e Serviços	9	3,0%
Retorno à Comunidade	8	2,7%
Cooperativismo / Igualdade nos Direitos	7	2,4%
Segurança	6	2,0%
Participação nos lucros	5	1,7%
Preços Justos dos produtos e serviços	4	1,4%
Proximidade/Fácil acesso	3	1,0%

Lealdade	2	0,7%
Sustentabilidade	2	0,7%
Atendimento às necessidades	1	0,3%
Eficiência Operacional	1	0,3%

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Análise das Entrevistas com Profissionais atuantes nas cooperativas

A seguir, serão apresentados os resultados da análise das entrevistas com os Diretores e Gerentes de Agências das Cooperativas de Crédito. Compreender a opinião desses profissionais atuantes nas cooperativas se faz importante, pois eles ocupam posições estratégicas dentro das instituições e têm uma visão ampla sobre o funcionamento, os desafios e as oportunidades de crescimento das cooperativas.

Suas percepções ajudam a entender o direcionamento adotado por cada cooperativa na busca por maior participação na movimentação financeira dos associados, com o objetivo de se consolidarem como a principal instituição financeira destes.

O modelo original foi composto por 21 variáveis observadas, porém, as variáveis Q7 (Vantagens Cooperativa X Banco), Q13 (Agilidade no atendimento) e Q14 (Orientação para tomada de decisões) foram excluídas da solução fatorial. Tal decisão se deu em função de apresentarem cargas fatoriais significativas ($>0,5$) em mais de um fator, o que caracteriza dupla colinearidade fatorial. Esse fenômeno compromete a validade discriminante do modelo e dificulta sua interpretação, o que justifica a exclusão das variáveis mencionadas (Hair et al., 2019).

5.1.1 Categoria Confiança

Quando indagados sobre os principais fatores e elementos que favorecem o estabelecimento de uma relação de confiança entre cooperado e cooperativa, destacou-se, de forma recorrente, a relevância de contar com colaboradores qualificados, devidamente treinados e preparados para fomentar essa confiança mútua, considerada essencial para a consolidação do vínculo institucional. Esse item foi o mais citado entre todos e por todos os entrevistados. Esse elemento também foi apontado na revisão bibliográfica como importante na fidelização dos associados, enaltecendo inclusive a responsabilidade destes (Kalpadakis & Spais (2015).

É preciso treinar os funcionários, para que estejam alinhados com o propósito da cooperativa e preparados para oferecer um atendimento de qualidade e eficiência. Para Oliveira (2001), o mercado de trabalho disponível não atende às necessidades individuais das

cooperativas. Além disso, há a necessidade de adquirir novas habilidades e conhecimentos, sempre voltados para a competitividade e os planejamentos para a cooperativa do futuro.

O colaborador precisa demonstrar segurança e confiança em suas atividades, a fim de que essa postura seja refletida no relacionamento com o associado, contribuindo para a construção de um vínculo baseado na credibilidade e na confiança mútua. “Precisa ser motivado e feliz no que executa, prestando um atendimento positivo, verdadeiro e focado na necessidade do associado, gerando assim confiança, que aliás se prolonga no decorrer do tempo” (entrevistado 4). “A equipe precisa ser coesa, se envolver com as pessoas e projetos. Assim que o associado adentrar na cooperativa ele precisa sentir que ali dentro tem um ambiente diferente e que ele está no centro” defende o Entrevistado 1.

É o que vem de encontro com o que Marras (2011) defende, ao dizer que o treinamento aperfeiçoa as habilidades e é importante independente da complexidade da função desenvolvida na empresa. O treinamento proporciona qualidade no atendimento presencial e personalizado, melhora a comunicação entre gestor e associado, eleva o nível de maturidade e credibilidade, melhora o condicionamento de gestor como referência, facilita a clareza no alinhamento das expectativas e consequentemente, melhora a experiência gerada ao associado.

O capital intelectual, de acordo com Antunes e Martins (2007), refere-se a elementos intangíveis que resultam do conhecimento e das habilidades dos membros da organização. Esses elementos têm como objetivo gerar uma vantagem competitiva, baseada em boas relações. As capacidades individuais dos colaboradores e seus hábitos de liderança permitem que a organização atinja seus objetivos com eficiência e eficácia. Mas defende também, que no contexto das cooperativas, o desenvolvimento do conhecimento ainda demanda avanços significativos, principalmente na definição de um processo de aprendizagem organizacional que seja voltado para o coletivo.

Ao reconhecerem a relevância desse aspecto, os entrevistados foram unânimes em afirmar que as cooperativas vêm promovendo investimentos significativos na formação de seus colaboradores, abrangendo não apenas o fortalecimento da cultura organizacional, mas também o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Tais iniciativas visam, sobretudo, à qualificação do atendimento prestado aos associados, contribuindo para o fortalecimento do vínculo entre as partes.

E esse investimento tem dado retorno para a comunidade inclusive, conforme dados do SESCOOP, em um estudo realizado por Neto et al. (2019), onde concluiu que “para cada R\$ 1,00 de aumento nos investimentos de treinamento, em média tende a ocorrer um aumento de R\$ 1.769,47 na movimentação econômica do cooperativismo paranaense”.

“As cooperativas veem as pessoas, e não é por acaso que estão entre as melhores empresas para se trabalhar” (Entrevistado 8). Logo, o gestor preparado fortalece o relacionamento com o cooperado, é ciente do elo de ligação entre o cooperado e a cooperativa, e, portanto, atrai a fidelização.

O segundo elemento mais mencionado pelos entrevistados, no âmbito desta categoria, foi a comunicação eficiente e adequada, referida por oito dos nove participantes. Outro elemento também destacado junto a revisão bibliográfica, reforçando que as informações repassadas influenciam na fidelização dos associados. De acordo com os relatos, há uma percepção clara quanto à necessidade de intensificar e aprimorar os processos comunicacionais. Tal aspecto é compreendido como um desafio a ser superado, sendo essencial adotar estratégias que considerem as distintas formas pelas quais os indivíduos assimilam as informações.

“Nós somos diferentes, e emanar essas diferenças para que as pessoas sintam isso e se sintam integrantes disso é preciso. Porque eu sou fiel a algo que eu me conecto, que percebo valor e quero fazer parte” (Entrevistado 5). Porque fato é que “se falta informação, falta a confiança” (entrevistado 3).

Destacam-se, neste contexto, dois movimentos relevantes no âmbito da comunicação: o primeiro refere-se à transmissão de informações claras, corretas e completas ao cooperado; o segundo diz respeito à divulgação do sistema cooperativo e de suas vantagens em relação ao modelo tradicional, por meio da utilização de diferentes mídias e estratégias de alcance a distintos públicos. Onde tais ações buscam valorizar os projetos desenvolvidos em benefício das comunidades atendidas, promovendo a transparência institucional por meio de múltiplos canais de comunicação.

Essa perspectiva é corroborada por Fiorin e Moraes (2018), ao afirmarem que se torna estratégico, por parte da cooperativa, dedicar mais tempo à sensibilização dos associados quanto aos benefícios e às vantagens do cooperativismo de crédito em relação ao sistema financeiro tradicional — benefícios que vão desde o atendimento personalizado até o compromisso contínuo com o desenvolvimento da comunidade.

Dessa forma, torna-se efetivo intensificar os esforços de comunicação, promovendo a divulgação da trajetória e dos princípios do cooperativismo, cuja história é marcada por valores sociais relevantes. Ainda é expressivo o número de pessoas que desconhecem o funcionamento do sistema cooperativo e seus diferenciais em relação ao modelo financeiro tradicional. “A gente precisa falar mais, para fortalecer ainda mais, para crescer ainda mais e fidelizar o associado” (Entrevistado 3).

É preciso, portanto, intensificar a divulgação das ações realizadas pelas cooperativas, a fim de que tanto os associados quanto a sociedade em geral possam perceber, compreender e, conseqüentemente, valorizar mais a instituição. Essa maior visibilidade contribui para a evolução da compreensão sobre os benefícios e objetivos do cooperativismo, promovendo, assim, uma maior participação e movimentação dos cooperados.

Até porque as cooperativas apoiam e realizam muitos projetos, mas com pouca divulgação. A informação precisa chegar a todos, através de diferentes mídias, de forma diversificada e segmentada.

E esse processo em conjunto com um gestor presente, capaz de conhecer e conquistar a confiança do associado, terá como consequência um fortalecimento da confiança. O papel do gestor revela-se essencial, sobretudo quando demonstra interesse genuíno pelas necessidades do cooperado e oferece produtos, serviços e soluções personalizados e alinhados ao seu contexto. O que Kalpadakis e Spais (2015) reforçaram dizendo que a fidelização de clientes possui vínculo com a Empatia.

E há consenso entre os participantes de que tal vínculo só pode ser efetivamente estabelecido por meio da presença ativa do gestor junto ao cooperado, compreendendo suas demandas reais. É exatamente o que Solomon (2011) reforça ao dizer que as empresas existem para satisfazer as necessidades dos consumidores, que só podem ser satisfeitas na medida em que os profissionais conseguem compreender as pessoas ou organizações que usaram os produtos e serviços que eles estão tentando vender.

O que é confirmado por Saraiva et al. (2021) que destaca que a satisfação está vinculada ao atendimento adequado às expectativas dos clientes, especialmente quando eles conseguem perceber o valor nas suas experiências de uso ou de consumo. Mas, essa relação pessoal pode ficar prejudicada com os canais digitais, que tem sido usados constantemente pelos cooperados, principalmente depois da pandemia e em especial pelas pessoas de faixa etária maior.

Neste aspecto observa-se uma dicotomia, onde os próprios entrevistados destacam a relevância do atendimento presencial para os associados, mas também a necessidade de a cooperativa investir em melhorias nos canais digitais. Não se pode negligenciar o investimento em tecnologia. E ao considerar o futuro, que já está presente, com a nova geração que, em alguns anos, assumirá a liderança das empresas e o controle das riquezas, o desafio se torna evidente. É preciso “olhar o hoje e investir o que pudermos no digital, porque esses cooperados de hoje serão os nossos cooperados que terão riqueza lá no futuro” (entrevistado 8).

Isso é confirmado por uma pesquisa realizada por Lima e Magalhães (2021), cujo o principal objetivo era analisar a satisfação dos clientes com o atendimento do banco “X”.

Evidenciaram que as experiências e vivências positivas dos clientes com a instituição financeira, impacta positivamente o grau de satisfação dos consumidores e que os canais alternativos oferecidos, juntamente com a cordialidade dos funcionários e a qualidade dos serviços prestados são elementos facilitadores do bom relacionamento com a agência bancária e o alto nível de satisfação.

E esse é o caminho, como salienta Holz et al. (2017), o bom atendimento é o passo inicial para que a empresa se diferencie dos concorrentes, pois assim, conquista a confiança e a credibilidade dos clientes. E o bom atendimento, pessoal e próximo também foi lembrado pelos participantes, pois estreita as relações. Cinco dos nove entrevistados elencam esse item importante por entenderem que o elo de confiança está entre as pessoas, entre o colaborador que atende e o associado que é atendido e vice versa. “Logo, para ter relação de confiança, um tem que ter conhecimento do outro, e a relação pessoal é fundamental” (Entrevistado 1). “São as ações da cooperativa e o material humano que está na linha de frente que fará a diferença (entrevistado 6).

Para Skvarciany e Jurevičienė (2017), de fato o relacionamento influencia a confiança. A cortesia, integridade, competência e a experiência do cliente possuem relação direta com a confiança dos cooperados com a instituição financeira. E para estabelecer essa relação de confiança, o associado deve sentir-se à vontade e, por isso, perceber que há credibilidade na cooperativa e nos produtos e serviços ofertados, que se busca compreender de fato as necessidades de cada um e que os cooperados não são vistos como números apenas.

Diferente dos grandes bancos inclusive, que estão ampliando o atendimento sistematizado, para as cooperativas o relacionamento ainda faz muito sentido, “porque nós cooperativa ainda gostamos desse relacionamento”. “Nós precisamos sim atender o cooperado pessoalmente, dar o atendimento pessoal, a grande diferença é o relacionamento que nós proporcionamos e o nosso cooperado ainda gosta muito disso” (entrevistado 8).

E quanto a credibilidade, elemento também citado, ela representa um pilar para o funcionamento eficiente e sustentável das cooperativas. Está diretamente relacionada à confiança na opinião dos entrevistados. Em contrapartida, a ausência de credibilidade pode gerar instabilidade, aumento do risco percebido, retração de investimentos e crises de confiança, afetando o relacionamento do cooperado com as cooperativas, e consequentemente, sua movimentação e fidelidade. Logo, investir na qualidade do atendimento acaba sendo um meio para fortalecer a credibilidade e garantir a confiança (AlHares et al., 2023).

E para fortalecer a confiança, os entrevistados também trouxeram à tona a transparência. Um dos princípios fundamentais para a solidez e a legitimidade do sistema financeiro, sendo

condição indispensável para o fortalecimento da confiança. Por meio da divulgação clara, precisa e tempestiva de informações, as instituições financeiras contribuem para a redução das assimetrias informacionais, permitindo que os usuários do sistema tomem decisões mais conscientes e seguras.

Ela desempenha papel estratégico na construção de relações duradouras com os cooperados, promovendo o engajamento e o sentimento de pertencimento. Assim, um ambiente financeiro pautado pela transparência contribui significativamente para a estabilidade sistêmica, o bom funcionamento e a proteção dos interesses dos participantes.

Segundo a opinião do Entrevistado 5, é preciso portanto,

Deixar claro para o associado o que nós temos e também o que não temos e não podemos, para não criar uma expectativa. Deixar claro o que é de competência da cooperativa e de competência da agência e principalmente distinção de banco para cooperativa. A confiança vai sendo construída ao tempo em que você promete e cumpre, aí se conquista a confiança. As informações precisam ser transmitidas com convicção, posicionamento, clareza e confiança (entrevistado 5).

O desafio consiste em fazer com que as pessoas envolvidas nesse movimento se engajem cada vez mais, dedicando-se de maneira plena e proativa. Essa afirmação é confirmada por Machado et al. (2004), quando reforçam que a sobrevivência do cooperativismo em um mundo cada vez mais dinâmico está ligada a sua profissionalização, à transparência e à praticidade (Simioni et al., 2009).

E transparência também foi citada como fundamental na relação de confiança entre cooperativa e cooperado. “Ser verdadeiro com o associado é um fator importante. Eficiência é entregar aquilo que estou prometendo” (Entrevistado 9). Aliado, claro a qualidade, identificado como importante nessa relação, que para o Entrevistado 9, é o que se promete para o cooperado no seu ingresso.

Nessa construção da fidelidade, o associado escuta o que nós somos, uma cooperativa, que temos uma visão social bastante forte, programas de desenvolvimento, participação na comunidade, retorno dos lucros ou sobras, e tudo isso é importante e é o que nós somos, a outra coisa é o que nós fazemos, aí tem a ver com eficiência, qualidade e transparência. No entanto, o associado só vai escutar o que nós somos se eu entregar o

que nós fazemos. Do contrário, não adianta vir com discurso de cooperativismo (Entrevistado 9).

Essa compreensão é ainda reforçada pelos estudos de Yacob et al. (2018), os quais demonstraram que a busca por informação, a interação pessoal e o comportamento responsável exercem efeitos positivos significativos sobre a confiança. Ademais, os autores identificaram que a confiança, por sua vez, influencia de maneira significativa a lealdade comportamental.

5.1.2 Categoria Educação Cooperativista

Em relação a Categoria da Educação Cooperativista e sua influência sobre a fidelização do cooperado, os entrevistados foram questionados a fim de compreender se ela interfere ou não na principal movimentação do cooperado, até porque educação cooperativista sempre foi um dos princípios fundamentais do cooperativismo, e as cooperativas têm investido de maneira significativa neste 5º princípio, reconhecendo que o fortalecimento do conhecimento e o desenvolvimento contínuo dos seus membros são essenciais para o crescimento sustentável e a melhoria das condições de vida das comunidades que servem.

De acordo com os entrevistados, a educação cooperativista desempenha um papel essencial na ampliação do conhecimento dos cooperados acerca do movimento cooperativo, possibilitando uma melhor compreensão de seu significado, princípios, propósitos, bem como dos direitos, deveres e benefícios associados à participação nesse modelo. Esse processo educativo, ao promover maior conscientização e engajamento, contribui diretamente para o aumento da participação e da movimentação dos cooperados nas atividades da cooperativa.

Isso vai de encontro com o que Sousa et al. (2014) apregoam ao falar que a educação cooperativista contribui para que os associados aprendam a cooperar, participar e gerir a cooperativa da qual são os donos, compreendendo, desse modo, qual o seu papel na organização.

Esse aspecto é apresentado igualmente por Schneider (2003), ao defender a educação cooperativista como um mecanismo essencial para assegurar a sobrevivência das cooperativas, enfatiza que, sem essas atividades, as cooperativas correm o risco de serem absorvidas pelo sistema socioeconômico dominante, marcado pela concorrência e pelo conflito. Nesse contexto, ele acrescenta que:

A educação cooperativa, além de promover uma compreensão mais aprofundada acerca do conceito de cooperação e da identidade própria das organizações cooperativas, tem como finalidade atrair novos associados, fortalecer e qualificar a participação dos cooperados, bem como capacitar continuamente os colaboradores. Este processo formativo visa não apenas ao aprimoramento do relacionamento entre colaboradores e coproprietários do empreendimento, mas também à ampliação do conhecimento sobre a estrutura, os princípios e o funcionamento da organização em que atuam (Schneider, 2003).

Nesse sentido, corroborando o exposto anteriormente, oito dos nove entrevistados destacaram como elemento prioritário nas discussões e exposições direcionadas aos cooperados a explicitação das diferenças entre bancos tradicionais e cooperativas de crédito. Tal abordagem é considerada estratégica para fomentar uma maior movimentação financeira por parte dos cooperados, funcionando como um instrumento esclarecedor que evidencia as razões pelas quais a cooperativa deve ser priorizada na escolha por produtos e serviços financeiros. E isso vai de encontro com o exposto no referencial teórico, que complementa inclusive a criação da cultura cooperativista como um diferencial na fidelização (Fiorin & Moraes, 2018).

Para alguns entrevistados, fazer parte de uma cooperativa — seja na condição de associado ou de colaborador — pode ser compreendido como um propósito de vida, evidenciando o caráter transformador do cooperativismo. Destaca-se, nesse contexto, a necessidade de uma comunicação mais intensa e estratégica, tendo em vista que grande parte da sociedade ainda possui um entendimento limitado acerca do que é, de fato, uma cooperativa.

Além disso, a formação financeira proporcionada pelo cooperativismo contribui diretamente para o desenvolvimento das comunidades envolvidas e para a conscientização coletiva sobre os benefícios de integrar esse movimento socioeconômico. Neste aspecto entra a importância e papel do colaborador em explicar de forma mais clara as diferenças entre a cooperativa e outras instituições financeiras,

Para que, quando o associado ingresse em uma Cooperativa compreenda onde está e que tipo de Instituição é, se declarando assim, interessado ou interesseiro. Porque se ele ingressar com intuito, por exemplo, de apenas ter acesso a um cartão de crédito com limite, entraremos numa vala comum e nos tornamos só mais uma Instituição Financeira (Entrevistado 1).

No entanto, para que o associado reconheça e valorize os benefícios proporcionados pela cooperativa, é essencial que suas necessidades básicas, especialmente no que se refere a

produtos e serviços, sejam devidamente atendidas. Além disso, é fundamental que ele compreenda que a atuação da cooperativa está sujeita a normas e regulamentos específicos, o que implica que nem todas as demandas poderão ser contempladas. Nesse contexto, a transparência no relacionamento institucional torna-se indispensável, pois permite alinhar expectativas, prestando um atendimento de qualidade dentro das possibilidades e competências da organização. Ademais, o envolvimento do associado em ações e programas de cunho social contribui significativamente para o fortalecimento do vínculo com a cooperativa, favorecendo a construção de um sentimento de pertencimento e corresponsabilidade.

Esse aspecto foi o segundo mais mencionado pelos participantes, evidenciando a importância de que o sentimento de pertencimento e a lealdade aos princípios cooperativistas estejam fortemente presentes entre todos os envolvidos no processo organizacional — iniciando pelos colaboradores e estendendo-se aos diretores e conselheiros. A internalização desses valores é considerada fundamental para a consolidação da identidade cooperativa e para o fortalecimento do vínculo com os associados. Até porque, grande parte dos associados ainda vê com pouca diferença a cooperativa das instituições financeiras e muitas vezes este pode ser o grande fator que os leva a não priorizar o uso dos produtos e serviços da cooperativa (Fiorin & Moraes, 2018).

Mas assim como é necessário a educação cooperativista aos associados, também é para os funcionários, uma vez que,

O funcionário pode ter uma competência gigante para oferecer e negociar produtos e serviços, só que se ele não entende de cooperativismo, do colateral e o que ocasiona a sustentabilidade, ele está no lugar errado. Nós precisamos ensinar as pessoas a cuidar das pessoas, pois esse é o nosso foco (Entrevistado 4).

E não é fácil achar pessoas que entendam o cooperativismo como um propósito de vida. O gerente de conta precisa estar preparado, tem que ter argumento, ser proativo e saber argumentar que somos muito mais. Estar aqui precisa ser uma escolha (Entrevistado 7).

Logo, para estes, a educação cooperativista precisa começar dentro de casa, entre os colaboradores. Ele precisa entender o cooperativismo para depois externalizar para o associado. “Porque tudo envolve um sentimento e um momento. É importante explicar que somos uma cooperativa, que trabalhamos num formato diferente, que onde a cooperativa está existe um movimento multiplicador e a sociedade ganha com isso” (Entrevistado 4). “Se ele está tendo

um bom atendimento é porque nós somos cooperativa e eu e você somos cooperados e eu me importo com a sua causa, me importo com sua dor, eu me importo em resolver o seu problema porque você é meu cooperado (Entrevistado 5).

O associado precisa entender que na Cooperativa não se trata apenas de preço, mas também do valor e do retorno que ele recebe. O resultado desta forma será diferente e o impacto gerado no associado também. “Para contribuir de forma a fidelizar mais os cooperados, a equipe de trabalho tem esse papel fundamental (Entrevistado 7).

Outro elemento fortemente destacado pelos entrevistados refere-se ao papel das cooperativas no desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas, especialmente por meio da promoção da educação financeira. Essa atuação educativa é percebida como um diferencial significativo, na medida em que contribui para a formação de cidadãos mais conscientes em relação à gestão de seus recursos e à tomada de decisões financeiras.

Além disso, a presença das cooperativas no cenário local impacta positivamente a economia regional, promovendo inclusão, geração de renda e fortalecimento das atividades produtivas. Dessa forma, sua atuação ultrapassa os limites do atendimento individual ao cooperado, configurando-se como um agente relevante no processo de evolução econômica e social das comunidades atendidas.

Dados inclusive comprovam as afirmações dos entrevistados, pois de acordo com uma pesquisa realizada pela FIPE (2019), o PIB per capita dos municípios que possuem cooperativas aumenta em até 5,6%, gerando 6,2% mais empregos formais e expandindo o número de estabelecimentos comerciais em 15,7%. Essas iniciativas evidenciam como a educação financeira e o acesso ao crédito podem impulsionar o desenvolvimento econômico e social, fortalecendo o tecido comunitário e promovendo uma economia mais inclusiva e sustentável.

Esse entendimento está diretamente vinculado ao grau de consciência que o cooperado possui acerca de seus direitos e deveres, os quais extrapolam a dimensão econômica da relação e se estendem à sua responsabilidade como coproprietário e agente ativo no fortalecimento do modelo cooperativo.

Mas que na opinião dos entrevistados, além de não lerem o Estatuto, os associados também têm apenas uma compreensão parcial e indireta de seus deveres, que acaba sendo adquirida por meio de conversas e participações nos eventos promovidos pela cooperativa, apesar de ter avançado com o passar dos tempos, “até porque eles são sócios desse negócio, é diferente de uma relação cliente e banco, que é muito mais fria do que a nossa” (Entrevistado 7).

Observa-se inclusive, que o nível de consciência em relação ao papel do cooperado e à importância do fortalecimento da cooperativa varia de acordo com o perfil dos associados, sendo mais evidente entre os públicos de maior maturidade. De acordo com os entrevistados, os cooperados mais jovens, em geral, demonstram menor preocupação em compreender as necessidades e a lógica de funcionamento da cooperativa, adotando uma postura mais individualista, centrada nos próprios resultados.

Essa mudança de comportamento representa um desafio crescente para a fidelização no longo prazo, uma vez que exige a superação de uma lógica de benefício imediato. A compreensão de que, ao fortalecer a cooperativa, mesmo que nem sempre se obtenha vantagem direta e imediata, o cooperado contribui para a sustentabilidade da instituição e para benefícios duradouros, tem se tornado cada vez menos frequente. Tal cenário evidencia a necessidade de estratégias educativas e comunicacionais voltadas à construção de um sentimento de pertencimento e de corresponsabilidade entre os associados, especialmente entre as novas gerações.

Uma sugestão para melhorar ainda mais essa consciência e relação associado x cooperativa, direitos x deveres, é ter um programa de boas-vindas por exemplo, onde isso é reforçado para os que recém ingressaram ao cooperativismo, mostrando as diferenças entre instituições, reforçando seus direitos e deveres, a fim que compreenderem e ingressarem cientes, entendendo e analisando se aquilo faz sentido para eles.

Outra ação possível de se fazer, seria partir da OCEPAR um movimento de fortalecimento e ciência, “para que as próprias cooperativas trabalhassem de forma mais conjunta, apesar de ser difícil mensurar isso, sem brigas de egos e interesses restritos”. (Entrevistado 6).

Nesse sentido, a educação cooperativista desempenha papel essencial ao esclarecer não apenas os benefícios de participar do sistema, mas também os compromissos associados a essa escolha. Conforme destaca a Aliança Cooperativa Internacional (ICA, 2024), as cooperativas atuam muito além da oferta de serviços financeiros, promovendo o desenvolvimento econômico e social das comunidades por meio da educação, da intercooperação e da valorização do capital humano, o que reforça a necessidade de que os cooperados estejam plenamente cientes do seu papel dentro da organização.

Logo, é preciso:

Mostrar para a população a importância das cooperativas, que a riqueza das cooperativas fica na região, diferentemente dos grandes bancos. Nós não somos obrigados a dar

resultado a qualquer custo para satisfazer os investidores. Nós podemos fazer algumas ações aqui nas cooperativas para atender a nossa comunidade, coisa que os grandes bancos não fazem (Entrevistado 8).

Concomitantemente a isso, surge uma preocupação por parte dos entrevistados que tem referência ao cooperativismo digital, impulsionado pelas novas tecnologias e que tem se consolidado como uma forma inovadora de incluir um maior número de pessoas no sistema cooperativo, através de plataformas online e contas digitais.

Contudo, essa transformação levanta desafios significativos para a manutenção dos princípios fundamentais que norteiam o movimento cooperativista. A ausência do contato humano, tradicionalmente presente nas interações face a face nas cooperativas físicas, pode enfraquecer o vínculo entre os cooperados e a cooperativa, prejudicando a construção de uma relação de confiança mútua e o entendimento profundo sobre os direitos e deveres dos membros.

A questão central que emerge nesse contexto é como a educação cooperativista será transmitida de forma eficaz para os novos associados que ingressam no sistema digitalmente, sem a vivência direta dos valores do cooperativismo. A formação que tradicionalmente era realizada por meio de encontros presenciais, campanhas de conscientização e a interação contínua com os funcionários da cooperativa, precisa ser adaptada para o ambiente digital, utilizando estratégias que alcancem os cooperados de maneira eficaz e engajante a fim de obter a fidelização destes associados.

Também por essas razões, há quem defenda que a Educação Cooperativista precisa ser repensada e adaptada de acordo com o grau de envolvimento de cada cooperado em sua cooperativa, pois entende-se que esse envolvimento ocorre em diferentes estágios. Para aqueles que já realizam uma parte significativa de sua movimentação financeira e possuem um vínculo consolidado com a cooperativa, falar sobre cooperativismo faz total sentido, pois já compreenderam e internalizaram os princípios do movimento. No entanto, para cooperados que têm apenas um vínculo inicial, com movimentações limitadas, a abordagem deve ser distinta. Para esse público, é essencial destacar as vantagens concretas que a cooperativa oferece, como a economia gerada e seu impacto na comunidade. Caso contrário, o cooperado tenderá a compará-la com qualquer instituição financeira tradicional (Entrevistado 9).

Esse entrevistado complementa alegando que “a pessoa vem para uma Instituição Financeira ou Cooperativa, para resolver um problema, ou é custo, ou produto, ou preço ou

agilidade, ou relacionamento. E a partir deste problema ele abre espaço para falar de outras coisas”.

E quando questionados sobre o que fazer e como fazer para fortalecer esse juízo cooperativista nos cooperados a fim de contribuir com a fidelização, entendem que a empatia pode ser a solução. Outros compreendem que a alternativa é ofertar uma educação menos formal, com duração mais curta e segmentada. “Quando você tem grupos menores, as pessoas se sentem mais à vontade e mais acolhidas, as pessoas se sentem mais à vontade para questionar e participar ativamente. Portanto, teremos mais resultado” (Entrevistado 2).

E para alguns entrevistados, é necessário iniciar o desenho de uma jornada para compreender o associado dentro da cooperativa, verificando se ele conhece os produtos e/ou entende o movimento cooperativista, avaliando se o associado já participou de algum programa educacional ou se tem a possibilidade de ingressar em alguma iniciativa de educação, garantindo assim que todos tenham a oportunidade de participar ativamente da cooperativa, mas respeitando o grau de compreensão e envolvimento de cada um.

É de acordo entre os entrevistados, que não se trata de uma mudança repentina, mas é essencial que, nas abordagens comerciais, se vá além da simples oferta de produtos e suas especificidades. É necessário abordar também a postura cooperativista, os programas sociais, a robustez e a dimensão da cooperativa, bem como o impacto econômico gerado. Assim, chega-se a fidelidade, como um conjunto de elementos e compreensão do sistema como um todo.

E quando questionados sobre o que ainda é possível ser feito para avançar ainda mais no SFN e buscar essa maior movimentação dos associados, num contexto mais completo, onde consiga sentir e viver o espírito cooperativista, realçaram como importante o papel de “disseminar mais, não desistir, formar as equipes, falar do sistema cooperativista para mais pessoas e continuar firme nas escolas, preparando essa criançada para ter uma visão mais associativista” (Entrevistado 8).

5.1.3 Categoria Qualidade dos produtos e serviços

Considerando o que Neves (2005) destacou sobre a importância de a organização trabalhar com produtos e serviços diferenciados, os quais devem ser cuidadosamente planejados para atender tanto às necessidades e desejos dos clientes, quanto aos objetivos da organização, foi perguntado aos entrevistados, na Categoria Qualidade de Produtos e Serviços, se na opinião deles, os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa eram competitivos e se contribuíam para a fidelização dos cooperados.

De forma unânime, todos concordaram que os produtos e serviços prestados pela Cooperativa são além de competitivos, fundamentais para a fidelização. “Nós não somos uma ONG, a gente não está aí só para fazer o movimento cooperativo, então é de extrema importância que a gente tenha produtos competitivos também, porque a pessoa precisa dos serviços bancários (Entrevistado 4). Complementa:

Com a evolução da tecnologia, hoje as cooperativas podem ofertar praticamente todos os produtos e serviços, logo não se faz mais necessário ter conta em outra Instituição Financeira, podendo concentrar sua movimentação nas cooperativas. Então ter uma gama maior de produtos e serviços faz com que a pessoa fique num lugar só, ou menos lugares e tenha mais informações naquele mesmo ambiente. Isso faz com que ela ganhe tempo, inclusive (Entrevistado 4).

É o que defende Correa e Caon (2006), quando dizem que o serviço feito com qualidade garante a fidelização. E quando o cliente é retido com satisfação, ele acaba sendo em seu círculo de influência, um agente de divulgação, contribuindo para conquista de novos clientes.

“O cooperado torna-se sócio do que se tenha vantagem. Produtos e serviços ofertados hoje pela cooperativa são os melhores que se tem no mercado” (Entrevistado 1).

E para ter a fidelização é preciso estar presente e ofertar a solução que o associado precisa. “O elo de conexão vai muito neste sentido, primeiro eu trago a solução para um problema dele, junto a isso eu falo da importância que nós temos junto as comunidades (Entrevistado 9).

É fundamental destacar ao associado não apenas os benefícios dos produtos oferecidos, mas também o impacto econômico gerado na região. Em uma abordagem comercial, o gestor, além de tratar de produtos, taxas e condições, deve enfatizar a importância da movimentação do associado, o alcance da rede cooperativista, a presença da cooperativa no mercado financeiro, o impacto econômico gerado e o apoio aos projetos sociais, aspectos que frequentemente são negligenciados.

Ainda de consenso e citado pela maioria dos entrevistados, a cooperativa reage um pouco mais tarde quando se refere a inovação e melhoria dos produtos e serviços, mas não deixa de ser competitivo. O que novamente, concordam, é que precisa se falar mais, investir em marketing, mas também nas conversas diárias com os associados explanando os diferenciais, como a distribuição das sobras por exemplo. “É preciso mostrar isso no detalhe, o investimento

que fez lhe rendeu sobras, o que é obvio para nós pode não ser para os outros” (Entrevistado 3).

A oferta de produtos adequados, eficientes e competitivos é basilar para atender às necessidades dos cooperados e garantir a sustentabilidade da instituição. Esse elemento também é citado no referencial teórico. E cabe ao gestor entender e adequar os produtos e serviços que a cooperativa dispõe às necessidades dos cooperados. E este foi o item mais citado entre todos os entrevistados na Categoria qualidade dos produtos e serviços, ressaltando que existe uma preocupação em ofertá-los de modo que sejam adequados e competitivos.

Estudos indicam que cooperativas de crédito eficientes no desempenho econômico-financeiro conseguem maximizar os benefícios aos cooperados, materializados em operações de crédito e benefícios líquidos, em contrapartida aos recursos empregados para sua obtenção (Gollo & Silva, 2015).

Além disso, a diversificação de produtos e serviços tem sido apontada como uma estratégia para o futuro das cooperativas de crédito, permitindo-lhes atender a uma gama mais ampla de necessidades dos associados e se manter competitivas no mercado (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2013).

Dentre os produtos e serviços que na opinião dos participantes podem ser destacados como maiores fidelizadores, já que como reforça o estudo empírico de Sharmi e Prabhakar (2017), as cooperativas precisam garantir que o produto e serviço certo seja apoiado pela promoção certa e disponibilizado no momento certo para os clientes, e é isso que os fidelizará, diferentes respostas foram coletadas.

Para o Entrevistado 1, o produto ou serviço que mais fideliza o associado, é “aquele que o associado precisa. E isso vai depender do perfil do associado, podendo ser um investimento ou até mesmo um cartão de crédito, desde que tenha o limite adequado neste caso.” Para ele, os produtos hoje estão muito parecidos, o que realmente fará a diferença, novamente, é a pessoa que repassará a informação. “Saber falar as características e benefícios do produto. O colaborador precisa expor os benefícios. A gente pergunta pouco e sabemos pouco dos produtos. Acho que falta fazer o dever de casa no simples, o simples sempre vai funcionar.”

Enquanto para o Entrevistado 2, o Crédito a longo prazo fideliza, débito automático, aplicativo e a chave pix. Aplicativo também se refere a Tecnologia como um todo, a necessidade de avanços, investimentos e melhorias constantes para acompanhar o mercado e as exigências dos associados. Dispor de linhas automáticas, compreendendo que tem associados que precisam ou desejam o crédito, mas que não querem solicitar isso diretamente ao seu gerente, e que preferem contratar em um clique.

Para o Entrevistado 3, os maiores fidelizadores são a Previdência, porque é a longo prazo, o crédito, consórcio e seguro. No entanto, precisam estar acompanhados do fluxo, porque isolados não são suficientes. O Entrevistado 4 elencou como fidelizador o crédito. E neste caso, quanto maior o prazo melhor, mais fidelizador será. Ele acredita que com isso vem o fluxo de caixa e, conseqüentemente, a principalidade. Também destacou a taxa de juros praticada no crédito e as tarifas não cobradas. Para o Entrevistado 5, o Cartão, o aplicativo (canais) e o retorno imediato são os principais fidelizadores. O Crédito e a captação foram enumerados pelo Entrevistado 6. Enquanto consórcio, por ser de longo prazo, crédito a longo prazo, meios de pagamento (máquina de cartão e cobrança), capital social e débito automático foram os destaques do Entrevistado 7. O Entrevistado 8 catalogou o Investimento, o crédito e as sobras como principais produtos fidelizadores da Cooperativa. E ressaltou que “Por nós não precisarmos desenfreadamente o lucro para satisfazer nosso investidor, a gente consegue pagar taxas de juros um pouco maiores nas captações e conseguimos ser um pouco mais competitivos nos empréstimos, isso satisfaz bastante nosso cooperado”. Para o Entrevistado 9, sob a perspectiva de fidelização estão as soluções do fluxo de caixa.

Se tratando de serviços, o retorno rápido e o cumprimento de prazos é o principal destaque como possível fidelizador e atrativo para maior movimentação dos cooperados. Elemento em destaque tanto no referencial teórico (Ribeiro et al., 2010) quanto nas entrevistas com os profissionais atuantes nas cooperativas. Esse elemento não apenas reflete a eficiência operacional da cooperativa, mas também fortalece a confiança e o compromisso dos cooperados com a instituição.

Estudos indicam que a velocidade no tempo de resposta ao cliente é determinante para garantir a fidelização. Uma pesquisa realizada pela Octadesk em parceria com o Opinion Box (2023), revelou que 41% dos consumidores esperam um retorno quase imediato em canais como chat online e telefone, e que qualquer demora além desse tempo pode prejudicar a relação com o cliente e afetar a recompra. Além disso, a confiabilidade no cumprimento de prazos de entrega é uma dimensão essencial da qualidade do serviço logístico, impactando diretamente na satisfação e lealdade do cliente. E é o que reforça Silva et al. (2020) destacando que a qualidade do serviço, incluindo a rapidez no atendimento e o cumprimento de prazos, é um requisito fundamental para a fidelização de clientes em serviços. A pesquisa enfatiza que a satisfação do cliente, resultante de um atendimento eficiente e pontual, contribui significativamente para a retenção e lealdade.

E “isso fideliza, porque o associado perceberá o zelo dos colaboradores (Entrevistado 2). É o que defende Spiller et al. (2006) ao dizer que a qualidade da prestação de serviços está

diretamente relacionada àqueles responsáveis pelo contato com os clientes. São esses profissionais, conhecidos como "gerentes de relacionamento", que têm a função de conectar a empresa à vida pessoal dos clientes, zelando pelo seu bem-estar e satisfação com os serviços oferecidos, com o objetivo de construir um vínculo duradouro.

Adicionalmente, destaca-se a relevância da comunicação clara, transparente e completa por parte do gestor de carteira no relacionamento com os cooperados, especialmente no que se refere à apresentação das funcionalidades, condições e particularidades dos produtos e serviços ofertados. A ausência de informações precisas ou o uso de discursos ambíguos pode gerar ruídos na comunicação e provocar desconfortos futuros, principalmente em situações de desentendimentos. Assim, a transparência informacional torna-se um elemento fundamental para o fortalecimento da confiança, contribuindo para a fidelização dos associados e para a consolidação de uma relação pautada na ética e na corresponsabilidade.

Tudo isso contribui para a construção da confiança, que, por sua vez “gera relacionamento, que gera principalidade (Entrevistado 2). “É o relacionamento “barra” preparo. É ser cordial e fechar negócio. “Eu tenho um relacionamento bom com o cooperado e o cooperado sente confiança em mim profissionalmente” (Entrevistado 7).

A parte tecnológica também é lembrada como um ponto fundamental, acompanhada de segurança e aliada a agilidade como um todo, seja na análise dos processos ou no retorno ao associado. “Nossos processos ainda são mecânicos e portanto, morosos, logo deixamos a desejar. A roda gira muito rápido, as pessoas não tem tempo e nem paciência de esperar. O retorno amanhã pode ser tarde (Entrevistado 6). Unificada a isso o aplicativo eficiente e confiável, facilitando os processos e agilizando. Este elemento inclusive foi destacado também no referencial teórico.

Em contraste com as instituições financeiras tradicionais, as cooperativas de crédito apresentam um diferencial competitivo ao priorizarem a adaptação de seus produtos e serviços às necessidades específicas de seus associados. Enquanto os grandes bancos frequentemente operam com estruturas padronizadas e pouco flexíveis, as cooperativas demonstram maior capacidade de personalização, moldando suas soluções financeiras de acordo com os perfis, expectativas e realidades locais dos cooperados. Essa característica, ao refletir o princípio da centralidade do associado, fortalece o vínculo entre a cooperativa e sua base social, configurando-se como uma vantagem estratégica no processo de fidelização e no fortalecimento do relacionamento institucional.

Enquanto os grandes bancos impõem seu produtos e serviços, nós somos muito mais próximos dos nossos cooperados, nós negociamos muito mais os nossos produtos e serviços de acordo com suas necessidades, é um ganho interessante que nós temos também junto ao nosso cooperado (Entrevistado 8).

5.1.4 Categoria Relacionamento

Analizando a Categoria Relacionamento, os entrevistados foram questionados sobre a importância do relacionamento entre gestores e cooperados, e enfatizaram esse aspecto como importante para a fidelização dos membros. Para eles, o relacionamento se configura como um diferencial das cooperativas e representa o ponto de partida para o sucesso. Ele permite que o gestor conheça melhor as necessidades e o perfil de cada associado, facilitando, assim, a oferta de produtos mais adequados. Além disso, esse vínculo estreito favorece a negociação, a promoção de produtos e serviços e até mesmo a adesão dos cooperados. A proximidade com o associado favorece a fidelização dos associados, tanto na opinião dos entrevistados, quanto nos achados do referencial teórico.

É o que reforçam Yang et al. (2021), ao afirmarem que o valor do relacionamento destaca produtos, serviços, tempo e benefícios psicológicos. Ressaltam que a satisfação do cliente influencia diretamente sua fidelidade e contribui para o estabelecimento de relações duradouras. Nesse contexto, promover a criação de valor no relacionamento não apenas amplifica os benefícios para o cliente, mas também gera uma vantagem competitiva para as empresas.

O relacionamento é um diferencial das cooperativas. “O relacionamento com o gestor é o início. Depois o alinhamento de expectativas (elemento que também mereceu destaque entre os entrevistados), a ética, o zelo pela informação, o cuidado com o que realmente é possível fazer. A isso está vinculada a lealdade” (Entrevistado 1). “O atendimento personalizado, o conhecer, o estar próximo, faz com que a gente consiga fazer entregas para o associado e fidelizá-lo (Entrevistado 3). O relacionamento com o associado “é pelo menos 80% responsável pela fidelização.

E além de defenderem a influência do relacionamento na fidelização, acreditam que ele se tornará um diferencial cada vez mais valorizado. “E esse relacionamento não é só o relacionamento meu contigo, é o da instituição com o associado também” (Entrevistado 4). O gestor precisa conhecer seu associado, item também citado no referencial teórico inclusive como elemento importante na fidelização dos associados.

Os gestores se tornam referência segundo os entrevistados, inclusive esse é um dos elementos mais citados entre eles, quatro dos nove entrevistados citaram como sendo um diferencial para a fidelização. E existe um respeito implícito e que acaba sendo diferente de outras Instituições Financeiras. “Eles se sentem muito desprestigiados no sistema financeiro tradicional. Nós temos todo um cuidado de dar importância ao nosso cooperado” (Entrevistado 8).

No entanto, complementam que o relacionamento por si só não é suficiente. Trata-se de um conjunto de elementos que, em suas visões, fazem a diferença. Ter produtos bons, adequados e competitivos, aliados a uma excelente prestação de serviços, é fundamental, sendo tudo isso fortalecido por um relacionamento sólido. O associado precisa perceber que tem benefícios.

Entre os diversos elementos mencionados pelos entrevistados, a proximidade foi identificada como o principal diferencial para a fidelização dos cooperados, especialmente nesta categoria de análise. Essa proximidade é construída por meio do contato frequente, de conversas regulares e de visitas presenciais, o que favorece o estabelecimento de vínculos interpessoais, fortalece o relacionamento e promove a confiança mútua. A presença ativa do gestor junto ao cooperado permite, inclusive, o desenvolvimento de um canal de comunicação mais transparente e empático, possibilitando abordagens assertivas mesmo em situações delicadas, como a negativa de uma solicitação. Dessa forma, a proximidade não apenas humaniza o atendimento, mas também se consolida como uma estratégia relacional essencial para o engajamento e a lealdade do associado à cooperativa.

E então chamam atenção para o cuidado que se deve ter com o crescimento acelerado imposto por algumas cooperativas, dificultando a atuação pontual e ativa dos gestores, por vezes, quando as carteiras acabam tendo um grande número de associados, sem o tempo hábil para darem a devida atenção necessária para a geração deste relacionamento próximo, que por sinal não acontece de um dia para o outro, na primeira ou segunda tentativa de contato ou visita.

Essa situação compromete inclusive o atendimento presencial e personalizado, aspecto mencionado por seis dos nove entrevistados. Tal constatação corrobora os achados da pesquisa de Oliveira e Silva (2019), na qual os autores, ao investigarem os principais elementos que influenciam a fidelização de associados em uma cooperativa de crédito situada em Minas Gerais, identificaram o atendimento como o elemento mais citado pelos participantes. O estudo destacou esse fator como o principal atributo que impacta diretamente a satisfação dos cooperados, configurando-se, assim, como determinante para a sua fidelização.

Destaca-se, nesse contexto, o impacto do reencarteiramento e da substituição de gerentes de carteira, práticas que tendem a comprometer a continuidade e a personalização do relacionamento com o associado. Nessas situações, é essencial que o cooperado seja devidamente informado, de modo que a transição ocorra com o mínimo de impacto possível. Assim, torna-se imprescindível um planejamento cuidadoso desse processo, a fim de evitar prejuízos à experiência do associado. A substituição de gestores, ainda que necessária em determinados contextos, tende a enfraquecer temporariamente os vínculos estabelecidos, exigindo a reconstrução gradual da relação de confiança — processo que demanda tempo, constância e interação significativa entre as partes envolvidas.

Além disso, acrescentam que a concorrência está constantemente se aproximando dos associados, oferecendo produtos e serviços todos os dias. Além da perda de uma grande quantidade de informações, há o risco de enfraquecer o vínculo, o que pode resultar em uma queda nas movimentações e, conseqüentemente, na perda de sua posição de destaque, da principalidade. “Cada recomeço demanda tempo e nós não temos tempo” (Entrevistado 1).

O maior desafio para o Entrevistado 2 é que:

Quando o associado tiver uma demanda, ele precisa lembrar da gente, é isso que gera principalidade. Nem sempre teremos a melhor proposta, mas se conseguirmos apresentar nossa proposta, destacar os nossos benefícios e oferecer uma consultoria personalizada, é muito provável que o associado continue conosco e se sinta incentivado a aderir nossos produtos e serviços.

Logo, ao comentar sobre ações necessárias para fortalecer todo esse relacionamento, os entrevistados reforçam que é necessário um maior envolvimento dos gerentes de carteira para gerar inclusive uma maior compreensão e percepção dos associados sobre nossos diferenciais:

O cooperado precisa entender que estamos aqui também para trazer informação, falar de mercado, posicionamento, o que a concorrência não faz, daqui a pouco o associado percebe isso e entende que estamos trazendo mais do que apenas o rendimento da aplicação. Então realmente fazer um pouco a mais. Precisamos nos comprometer um pouco mais. Não tem regra, não tem roteiro, não tem checklist, faça um pouco mais, conheça um pouco mais, converse um pouco mais. Não precisa reinventar a roda. São pequenos detalhes e que faz sentido, que possa ser a cereja do bolo. Fazer um contato

às vezes não para vender alguma coisa, mas de forma genuína mostrando que se importa com o associado (Entrevistado 3).

Até porque, segundo Amodeo (2006), são as práticas adotadas que visam fortalecer o relacionamento com os cooperados, que promovem sentimentos de pertencimento, fidelidade e confiança em relação à cooperativa. Dessa forma, cria-se uma experiência positiva ao associado – outro elemento citado pelos entrevistados - e que acaba sendo determinante para a retenção dos associados e até mesmo para a ampliação da adesão aos produtos e serviços ofertados pela cooperativa.

A experiência proporcionada ao cooperado é o que, de fato, gera valor e impacto duradouro. Em muitos casos, mesmo diante de ofertas financeiramente mais vantajosas, o cooperado opta por permanecer, justamente pela qualidade do vínculo construído. Assim, é a maneira como a cooperativa se faz presente na vida do associado que realmente se destaca. “A relação nossa não pode ser baseada em preço, porque quem vem por preço sai por preço” (Entrevistado 7).

E isso é corroborado por uma pesquisa realizada por Rogério (2003), que identificou que a satisfação do cooperado é influenciada pela qualidade e pelo valor percebido. E essa percepção de valor percebido faz com que o relacionamento na relação de confiança e lealdade tenha grande influência. Quando acontece isso, o cooperado está disposto a manter o relacionamento por longo prazo (Vittorazzi, 2019).

Nesse contexto, é fundamental o alinhamento de expectativas entre a cooperativa de crédito, o gestor de carteira e os potenciais cooperados. Essa prática previne a entrada de perfis desalinhados com os princípios cooperativistas – os oportunistas - e fortalece um ambiente coeso, baseado na transparência e no comprometimento. Com isso, promovem-se relações duradouras, fidelização e maior engajamento nas movimentações financeiras, contribuindo para o fortalecimento do sistema cooperativo.

O essencial é manter o ritmo, seguir investindo nas agências, nas melhorias pessoais e tecnológicas, e, acima de tudo, preservar a essência do cooperativismo, que, afinal, é o que sustenta e impulsiona todo esse processo.

5.2 Análise dos Questionários com associados

A aplicação de um questionário aos associados representa uma etapa fundamental desta pesquisa, pois permite acessar diretamente as percepções daqueles que estão no centro da

atuação cooperativista. Por meio das respostas obtidas, é possível compreender o que realmente importa para o associado em sua relação com a cooperativa — seja em termos de atendimento, qualidade dos produtos e serviços, confiança, relacionamento ou identificação com os valores institucionais.

Mais do que medir a percepção a respeito dos elementos que compõem os fatores de fidelização previamente definidos (literatura e profissionais atuantes nas cooperativas), essa etapa permite analisar o que, de fato, motiva ou motivaria os associados a trazerem sua movimentação financeira para a cooperativa. Tal compreensão é estratégica, pois fornece subsídios concretos para o aprimoramento das práticas de gestão, definição de políticas mais eficazes de retenção e engajamento, e fortalecimento da relação de confiança entre instituição e cooperado.

Ao todo, participaram da pesquisa 200 associados. A faixa etária com maior representatividade foi a de 41 a 60 anos, seguida pela de 21 a 40 anos. Em terceiro lugar, ficaram os respondentes com mais de 60 anos, enquanto a menor participação foi observada entre os associados com até 20 anos. Logo, os dados reforçam um desafio já mencionado por alguns profissionais atuantes nas cooperativas entrevistados: a necessidade de atrair e engajar o público jovem no cooperativismo de crédito, garantindo a renovação e a continuidade do modelo ao longo do tempo.

Quanto ao tempo de vínculo dos entrevistados, 44,5% dos entrevistados possuíam menos de 5 anos de associação. Apesar de duas das três cooperativas participantes deste estudo possuírem mais de quatro décadas de existência, observa-se que a maioria dos respondentes ainda tem um tempo relativamente curto de vínculo com a instituição. Esse dado levanta questões importantes sobre a permanência e fidelização dos associados ao longo do tempo, indicando a necessidade de análises mais aprofundadas sobre os elementos que contribuem para a continuidade ou rotatividade no quadro social. Nesse sentido, este trabalho se mostra ainda mais relevante ao buscar compreender quais aspectos são considerados significativos pelos associados em sua relação com a cooperativa.

Com o objetivo de aprofundar a análise, foi perguntado aos associados qual o nível de movimentação financeira que mantêm com a cooperativa. Apenas 14,5% dos entrevistados (29 pessoas) afirmaram concentrar toda a sua movimentação na cooperativa. Outros 62 participantes (31%) indicaram movimentar a maior parte de suas finanças com a instituição. Já 44 entrevistados (22%) relataram uma movimentação parcial, enquanto 33 (16,5%) informaram movimentar pouco, e 32 (16%) revelaram ter uma movimentação muito pequena.

Esses dados evidenciam que ainda há um espaço significativo para crescimento das cooperativas no que diz respeito à concentração da movimentação financeira dos associados. O fato de a maioria não centralizar totalmente suas operações financeiras na cooperativa demonstra que, embora haja confiança e vínculo, muitas vezes ela ainda não é percebida como a principal instituição financeira do associado. Isso reforça a importância de estratégias mais assertivas de engajamento, comunicação e oferta de soluções financeiras competitivas, capazes de fortalecer o relacionamento e aumentar a relevância das cooperativas no mercado financeiro.

5.2.1 Fator Confiança

A confiança tem sido, empiricamente, objeto de investigação por diversos pesquisadores no contexto das cooperativas, sobretudo em relação aos seus impactos sobre a fidelização, desempenho e sustentabilidade organizacional. Gupta e Dev (2012) destacam que um cliente satisfeito é o melhor embaixador e promotor de uma instituição financeira de varejo. E que além de contribuir para a rentabilidade, a satisfação também está diretamente associada à retenção de clientes no longo prazo (Kaboli et al., 2011).

Nesse sentido, Ferreira (2015) identificou que a confiança constitui o principal “contrato” simbólico que deve existir no âmbito das cooperativas, sendo este alicerçado nos princípios fundamentais do cooperativismo, como a autoajuda, a solidariedade e a cooperação, que orientam a conduta institucional e o relacionamento com os associados.

Ao serem questionados sobre a relevância do treinamento dos colaboradores e sua relação com a confiança estabelecida junto aos associados, os respondentes atribuíram uma média de 8,8 em uma escala de 0 a 10. Esse resultado evidencia a percepção de que colaboradores bem preparados desempenham papel essencial na construção de vínculos de confiança, especialmente por meio de um atendimento eficiente, seguro e alinhado aos valores da cooperativa.

Esse elemento também foi apontado pelos entrevistados como um dos principais elementos que favorecem o estabelecimento de uma relação de confiança entre associado e cooperativa, e destacado na literatura, percebido através da Revisão Bibliográfica.

É importante destacar que, ao se referir a colaboradores bem treinados, não se trata apenas da execução técnica de suas funções, mas da valorização do treinamento como um processo integrado ao desenvolvimento humano e profissional. Isso implica reconhecer que a capacitação contínua contribui para formar profissionais mais preparados, sensíveis às necessidades dos associados e alinhados aos valores da organização.

O desenvolvimento, por sua vez, é compreendido como um processo estratégico que visa o aprimoramento das competências, habilidades e motivações dos colaboradores, tornando-os membros mais engajados e valiosos para a cooperativa. Esse processo abrange não apenas o treinamento técnico, mas também aspectos relacionados à gestão de carreira, vivências organizacionais e experiências que promovam o crescimento integral do indivíduo no ambiente de trabalho (Milkovick & Bourdreau, 2000).

Ainda em relação à confiança institucional, os entrevistados foram indagados sobre a eficácia da comunicação promovida pela cooperativa e sua ligação com a percepção de confiança. A média de 8,6 obtida em uma escala de 0 a 10 demonstra uma forte relação entre a clareza comunicativa e a confiabilidade percebida pelos associados. Tal evidência reforça o entendimento de que uma comunicação eficiente — caracterizada pela transparência, abertura ao diálogo e fluxo de informação equilibrado — é um elemento estruturante na construção e manutenção da confiança dentro das cooperativas. O Segundo elemento mais mencionado pelos entrevistados neste Fator e também citado na revisão da literatura (Zilbersztajn, 1994; Oliveira e Santos, 2021; Grashuis & Cook, 2019).

Reforçando isso, Almeida (2013) demonstrou que nos ambientes em que a comunicação é valorizada, há uma percepção mais positiva de credibilidade, respeito e imparcialidade inclusive por parte dos empregados — dimensões essenciais para um clima organizacional de confiança.

A comunicação eficiente desempenha papel crucial na construção de confiança nas cooperativas. Quando há clareza, transparência e acesso equilibrado à informação, reduz-se a assimetria de poder entre os membros, diminuindo comportamentos oportunistas e fortalecendo a confiança entre associados e a organização. Estudos como os de Trechter et al. (2002), que investigaram cooperativas nos estados de Minnesota e Wisconsin, demonstraram que estratégias comunicacionais influenciam positivamente o comprometimento dos membros com a cooperativa.

Em continuidade à Categoria Confiança, foi questionado aos entrevistados se a Cooperativa demonstrava interesse em compreender suas reais necessidades como associados. Esse aspecto apresentou a média mais baixa até então — 8,0 em uma escala de 0 a 10. Tal resultado sinaliza uma percepção de que, apesar das comunicações anteriores apresentarem bom desempenho, ainda há lacunas na adequação entre os produtos e serviços ofertados pela Cooperativa e o momento real dos associados. Várias vezes mencionado pelos respondentes, esse tema revela a necessidade de que a Cooperativa e seus gestores ofereçam soluções alinhadas às necessidades individuais dos associados. Quando isso é feito de forma genuína,

gera-se um diferencial positivo e um sentimento de valorização, em vez de exploração. Além disso, pesquisas apontam que a percepção de que a Cooperativa se importa em atender às necessidades reais está positivamente relacionada à confiança e à lealdade dos associados (Khairunisa *et al.*, 2021).

Em relação à credibilidade da Cooperativa, a média atribuída pelos entrevistados foi de 8,7, refletindo uma percepção amplamente positiva por parte dos associados. Esse resultado indica que, em geral, a cooperativa é vista como uma instituição confiável, coerente em suas práticas e comprometida com seus princípios. A credibilidade institucional está intimamente ligada à consistência entre discurso e prática, bem como à capacidade da organização de cumprir promessas e manter relacionamentos duradouros com seus stakeholders (Mayer *et al.*, 1995).

No contexto do cooperativismo, a credibilidade também está associada à transparência na gestão, à clareza na comunicação e à coerência entre os valores cooperativos e as ações estratégicas adotadas. Quando os associados percebem que a cooperativa atua com integridade e respeito mútuo, tende-se a fortalecer os laços de confiança e lealdade, elementos fundamentais para a sustentabilidade organizacional a longo prazo (Grashuis & Cook, 2019).

Quando questionados sobre o nível de transparência da cooperativa, os participantes atribuíram uma média de 8,4, o que revela uma percepção positiva e consistente entre o discurso institucional e as práticas observadas pelos próprios associados. E esse resultado reforça a importância da transparência como um dos pilares da relação de confiança entre cooperativa e seus membros.

A literatura especializada (Simioni *et al.*, 2009; Machado *et al.*, 2004; Trechter *et al.*, 2002) em confiança interorganizacional e organizacional destaca que a transparência e o compartilhamento equilibrado de informações funcionam como mecanismos institucionais essenciais para reduzir assimetrias de poder, minimizar comportamentos oportunistas e promover um ambiente de cooperação e credibilidade (Schnackenberg & Tomlinson, 2016). Assim, a percepção positiva dos associados em relação à transparência reforça seu papel estratégico na consolidação da confiança organizacional e na sustentabilidade das relações cooperativas.

Ainda sobre essa Categoria, os participantes foram questionados sobre o relacionamento direto com o seu gerente, se isso reforça o vínculo com a instituição cooperativa. A média 8,1 pode ser interpretada como importante a conexão que o gestor pode construir com seus associados. Tanto na revisão quanto nas entrevistas com os profissionais atuantes nas

cooperativas, o gestor foi destacado como uma figura central no processo de construção da confiança entre o associado e a cooperativa.

Esse valor revela que, para a maioria dos respondentes, o contato pessoal com o gestor é um fator importante e valorizado no fortalecimento do vínculo com a cooperativa. A nota próxima a 9 sugere que, embora haja espaço para melhorias, a relação direta com o gerente é reconhecida como um elemento essencial para promover a confiança, a satisfação e a sensação de pertencimento dos membros à instituição. Dessa forma, a média obtida reforça a importância de estratégias voltadas para o aprimoramento do relacionamento interpessoal dentro das cooperativas.

Estudos indicam que a interação personalizada com gestores promove maior proximidade, gerando confiança e satisfação nos membros (Grashuis & Cook, 2019). Essa relação direta possibilita um atendimento mais sensível às necessidades individuais, criando uma sensação de pertencimento e valorização que transcende a mera prestação de serviços (Hansen et al., 2002).

De acordo com Camargo Benavides e Ehrenhard (2021), o papel do gestor é estratégico para estabelecer um ambiente de troca social positivo, onde a comunicação transparente e a empatia são fundamentais para consolidar a lealdade do associado. Além disso, o gestor atua como um facilitador na adaptação dos produtos e serviços às necessidades específicas dos membros, o que contribui para a percepção de cuidado genuíno e reduz a sensação de exploração (Saz et al., 2021).

Portanto, esse papel do gestor promove o engajamento, a retenção e o comprometimento dos associados, a valorização do contato direto entre associado e gerente revela-se uma prática essencial para o desenvolvimento de relações cooperativas duradouras e mutuamente benéficas.

5.2.2 Fator Educação Cooperativista

A Educação Cooperativista citada pelos entrevistados como um pilar importante na Cooperativa, foi enaltecida não apenas como um recurso adicional, mas um elemento constitutivo da identidade e do fortalecimento institucional das cooperativas. Proporcionar formação contínua aos associados, dirigentes e colaboradores representa uma estratégia essencial para fomentar o cooperativismo, reduzir assimetrias informacionais e promover a participação ativa dos membros na governança cooperativa.

Em síntese, a educação cooperativista é reconhecida pelos entrevistados e pela revisão teórica como uma prática estratégica e diferenciada, que notabiliza o cooperativismo por sua

capacidade de formar cidadãos conscientes, ativos e comprometidos com a sustentabilidade institucional e comunitária.

Segundo a International Cooperative Alliance (ICA, 1995), a educação, formação e disseminação de informações constituem o princípio 5 dos Princípios do Cooperativismo, com o objetivo de capacitar associados, dirigentes e sociedade para atuarem de forma efetiva no desenvolvimento das cooperativas.

Estudos realizados em cooperativas rurais na Nigéria indicam que a educação cooperativista melhora significativamente o padrão de vida dos associados, promovendo melhores oportunidades de emprego e maior conhecimento sobre linhas de crédito e serviços financeiro (Beshel & Anthony, 2019).

Os participantes foram questionados se, em sua percepção, a cooperativa investe na educação e formação dos associados — prática prevista como um dos princípios fundamentais do cooperativismo. A média obtida foi de 8,2, o que pode ser interpretado como uma avaliação positiva, mas que ainda indica margem para avanços nesse aspecto. Embora o resultado revele reconhecimento da atuação da cooperativa nesse campo, ele também sugere a necessidade de reflexão e aprimoramento das estratégias adotadas.

Diante disso, algumas indagações tornam-se pertinentes para as cooperativas: de que forma os programas de educação cooperativista estão sendo disseminados? Estão alcançando efetivamente os diferentes perfis de associados? Quais os critérios utilizados para a seleção de participantes nesses programas? Existe acompanhamento sobre a eficácia e aplicabilidade do conhecimento transmitido?

A literatura ressalta que a educação cooperativista deve ser contínua, acessível e adaptada às realidades locais, promovendo o desenvolvimento crítico e participativo dos associados (Anania & Rwekaza, 2018). O simples oferecimento de cursos ou ações pontuais, sem uma estratégia de formação integrada à prática cooperativista, pode limitar o impacto transformador que a educação tem sobre o engajamento e a fidelização dos membros (Beshel & Anthony, 2019).

Neste fator, além da temática da educação cooperativista, foi explorado outro aspecto relevante: o grau em que a cooperativa esclarece aos seus associados as vantagens de ser membro, em comparação a ser cliente de uma instituição bancária tradicional. A média atribuída pelos participantes a essa questão foi de 8,6, indicando uma percepção majoritariamente positiva. Esse resultado sugere que os associados, em sua maioria, compreendem os benefícios vinculados à condição de cooperado, como a participação nos resultados, taxas mais justas e o modelo de gestão democrática.

Tal compreensão, segundo os próprios entrevistados, é resultado de um esforço conjunto entre diferentes áreas da cooperativa. Destaca-se, nesse contexto, o papel estratégico dos gestores de relacionamento, que atuam como agentes disseminadores desses diferenciais durante interações formais — como negociações — ou mesmo em momentos informais de contato com os associados. Complementarmente, o setor de comunicação e marketing também exerce influência significativa ao utilizar de forma eficaz mídias sociais, campanhas educativas e materiais institucionais para reforçar a proposta de valor do cooperativismo.

Portanto, o esclarecimento das vantagens associativas não se limita a uma ação isolada, mas configura-se como uma prática integrada, envolvendo desde o contato interpessoal até estratégias de comunicação institucional. Essa atuação coordenada contribui para consolidar a identidade cooperativista e fortalecer o vínculo dos associados com a instituição, gerando maior confiança e engajamento no modelo cooperativo.

Em seguida, os participantes foram questionados sobre o quanto se identificam e reconhecem os princípios e valores do cooperativismo, e a média dessa avaliação alcançou 7,8, posicionando-se como a segunda menor entre os indicadores do questionário. Esse desempenho suscita uma reflexão crítica acerca das ações que as cooperativas precisam promover para melhorar esse cenário. Embora seja amplamente defendido que os princípios e valores cooperativistas constituem um diferencial, os dados indicam que muitos associados ainda os desconhecem ou os compreendem de forma limitada.

A literatura (Feng et al., 2011; Sette et al., 2005; Nascimento et al., 2019; Meinen & Port, 2014) destaca que a compreensão dos princípios cooperativistas — tais como adesão voluntária, controle democrático, participação econômica, autonomia, educação, cooperação entre cooperativas e preocupação com a comunidade — é essencial para reforçar a identidade institucional e evitar desvios que possam deslegitimar o modelo cooperativo (ICA, 1995). No entanto, pesquisas empíricas mostram que a percepção dos associados sobre esses princípios é frequentemente incompleta: um estudo realizado na Austrália revelou que, embora executivos compreendessem a maioria dos princípios, os membros apresentavam conhecimento reduzido sobre seus valores organizacionais, e práticas associadas adotavam apenas parte dos princípios declarados (Ghauri et al., 2021). Além disso, Saastamoinen e Puusa (2022) observaram que, em cooperativas modernas, há uma lacuna entre os valores ideais declarados e sua interpretação prática pelos membros, o que compromete a sua aplicação cotidiana e afasta os associados da compreensão profunda desses conceitos.

Em síntese, alcançar uma nota de 7,8 reforça a necessidade de as cooperativas promoverem ações educativas contínuas e participativas, destinadas a ampliar o conhecimento

dos membros sobre os princípios cooperativistas. Isso inclui iniciativas formativas específicas, comunicação institucional eficaz e envolvimento ativo dos associados nos processos decisórios, a fim de consolidar uma cultura cooperativa genuína e efetiva.

Um importante achado desta pesquisa, inclusive, diz respeito ao evidente desconhecimento dos associados em relação à Doutrina do Cooperativismo. Tal constatação revela uma lacuna significativa das cooperativas, uma vez que a doutrina cooperativista — composta por princípios, valores e práticas que fundamentam o modelo cooperativo — é essencial para orientar não apenas a gestão, mas também a atuação consciente e participativa dos cooperados.

O desconhecimento sobre esses fundamentos pode comprometer a fidelização genuína dos associados, limitando sua compreensão sobre o papel que desempenham dentro da organização e os diferenciais que o modelo cooperativo oferece em relação a instituições tradicionais. Além disso, esse afastamento conceitual tende a reduzir o sentimento de pertencimento e identidade coletiva, dificultando o fortalecimento da cultura cooperativista e o desenvolvimento de relações mais sólidas e sustentáveis no longo prazo.

Esse achado sugere, portanto, a necessidade de ações estratégicas voltadas à educação cooperativista contínua, bem como ao fortalecimento da comunicação interna e das práticas de transparência, para que os associados não apenas conheçam a doutrina, mas também se sintam parte ativa e corresponsável pelo sucesso e pela perenidade da cooperativa.

Além disso, também buscou-se saber se para eles, a atuação da Cooperativa na comunidade reforça o vínculo como associado. Os participantes avaliaram o papel da cooperativa em ações comunitárias e, nesse sentido, a média alcançada foi de 8,4. Esse índice representa uma avaliação predominantemente favorável, indicando que as iniciativas da cooperativa junto à comunidade são percebidas pelos associados como relevantes. No entanto, indica também que há espaço para maior visibilidade e impacto.

Uma nota de 8,4 sugere que os associados reconhecem os esforços institucionais voltados à comunidade, mas também expressam a percepção de que esses projetos — como os de educação, esporte ou sustentabilidade — ainda não recebem a devida divulgação interna e externa. Esse resultado sinaliza a necessidade de um marketing institucional mais eficaz, de modo que as ações comunitárias se tornem mais conhecidas, gerando uma relação mais sólida de pertencimento e credibilidade.

O que vai de encontro com o que os entrevistados relataram ser importante e que na opinião deles, pode ser aprimorado e mais explorado de forma positiva pelas Cooperativas. Assim, cabe uma reflexão sobre estratégias de marketing institucional e de engajamento

comunitário que valorizem os projetos realizados e assegurem seu reconhecimento pelos associados, gerando um ciclo virtuoso de legitimidade e pertencimento.

Até porque ações comunitárias eficazes fortalecem a lealdade e a confiança dos associados. Exatamente o que Bortoleto & Costa (2012) descobriram em seus estudos: cooperativas que desenvolvem programas sociais e ambientais tendem a fortalecer a fidelidade de seus membros, embora os recursos educacionais isoladamente não sejam suficientes sem um bom desempenho econômico das iniciativas.

Para encerrar esse fator observa-se que a nota mais baixa obtida no questionário refere-se à questão sobre o conhecimento dos associados a respeito de seus direitos e deveres, cuja média registrada foi de apenas 7,3. Embora o Estatuto das Cooperativas disponha claramente sobre os direitos e deveres dos cooperados, percebe-se que essa leitura não é incentivada, tampouco abordada de forma sistemática, seja no momento da adesão à cooperativa, seja ao longo da participação ativa dos associados.

Os entrevistados atribuíram tal desconhecimento, em parte, ao perfil mais jovem de alguns cooperados, que preferem uma relação mais digital e menos presencial com a cooperativa, o que pode reduzir o contato com aspectos formativos do cooperativismo. Segundo Silva et al. (2020), a educação cooperativista ainda apresenta lacunas importantes no que diz respeito à formação cidadã e participativa dos associados, sendo frequentemente relegada a segundo plano pelas cooperativas.

Diante disso, torna-se evidente a necessidade urgente de revisão e reestruturação dos processos educativos dentro das cooperativas, com vistas a ampliar a compreensão e o engajamento dos associados, assegurando que todos, independentemente da faixa etária ou do nível de envolvimento, tenham pleno acesso às informações fundamentais sobre sua condição de cooperado.

Como forma de reverter esse cenário e elevar a média de conhecimento, a cooperativa pode adotar medidas como: a criação de conteúdos audiovisuais curtos e dinâmicos explicando os principais pontos do estatuto; a realização de campanhas educativas nas redes sociais; o oferecimento de trilhas de aprendizagem gamificadas em aplicativos móveis; além da promoção de encontros virtuais periódicos para tirar dúvidas e fortalecer o vínculo entre os princípios do cooperativismo e a prática cotidiana. Também é recomendável incluir um módulo obrigatório de formação cooperativista no processo de admissão de novos associados, com certificação digital, o que pode aumentar o senso de pertencimento e responsabilidade.

5.2.3 Fator Qualidade nos produtos e serviços

Este fator abordou aspectos relacionados à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas cooperativas, com base nos elementos identificados nas entrevistas e na revisão bibliográfica. O objetivo foi compreender em que medida essa qualidade influencia a decisão dos associados em concentrar ou não sua movimentação financeira na cooperativa.

A primeira pergunta deste fator teve caráter geral, buscando avaliar se os produtos e serviços disponibilizados atendem, de fato, às necessidades dos associados. A média obtida foi de 8,3, indicando, em um primeiro momento, que há uma percepção positiva quanto à adequação da oferta às demandas dos cooperados.

Dessa forma, pode-se inferir que a eventual falta de concentração da movimentação financeira principal na cooperativa não está necessariamente relacionada a deficiências nos produtos ou serviços ofertados, mas pode decorrer de outros elementos, como conveniência, hábitos financeiros já consolidados, relacionamento, acesso, agilidade, confiança ou desconhecimento sobre os benefícios competitivos das cooperativas em comparação às instituições tradicionais.

De acordo com Souza e Macedo (2019), embora a qualidade dos serviços seja um fator determinante para a fidelização, nas cooperativas ela precisa ser acompanhada de estratégias eficazes de comunicação e de valorização do vínculo associativo, de modo a reforçar o sentimento de pertencimento e confiança dos cooperados. Assim, a cooperativa pode considerar, como ação complementar, o fortalecimento da comunicação institucional e da orientação financeira personalizada, com foco em demonstrar os diferenciais do modelo cooperativista frente ao sistema financeiro convencional. O que inclusive foi citado algumas vezes pelos entrevistados também.

A próxima questão do questionário abordou a percepção dos associados quanto à agilidade no atendimento e no retorno por parte da cooperativa, considerando se esse elemento influencia diretamente sua decisão de movimentar recursos na instituição. A média obtida foi de 8,6, indicando que a celeridade no atendimento é valorizada de forma significativa pelos cooperados.

Os entrevistados também destacaram que a agilidade no retorno, especialmente por parte dos gestores, constitui um elemento importante para a satisfação dos associados. Mesmo quando a resposta fornecida não corresponde às expectativas iniciais, o simples fato de haver um retorno é interpretado como uma demonstração de atenção, comprometimento e respeito ao vínculo existente entre a cooperativa e o cooperado.

Nesse sentido, conforme afirmam Oliveira e Santos (2021), a comunicação eficiente e contínua fortalece a confiança e a fidelização no ambiente cooperativista, sendo fundamental para manter a transparência e o engajamento dos associados, sobretudo em um contexto em que a proximidade é um dos pilares do modelo cooperativo.

Nesse contexto, destaca-se a importância do uso de ferramentas digitais, em especial o aplicativo WhatsApp, que atualmente representa um dos principais meios de comunicação entre associados e gestores. Apesar de facilitar a aproximação e a informalidade no relacionamento, o uso intensivo dessa ferramenta também representa um desafio para os gestores, que precisam conciliar múltiplas demandas com a expectativa de respostas rápidas e personalizadas.

Diante disso, torna-se pertinente que as cooperativas considerem alternativas estruturadas que promovam um atendimento ágil e eficiente, sem sobrecarregar os gestores. A adoção de canais de atendimento compartilhado, equipes de apoio ao relacionamento com o cooperado ou até mesmo soluções automatizadas com inteligência artificial podem contribuir para manter o padrão de qualidade desejado, preservando a proximidade que caracteriza o modelo cooperativista.

A pergunta seguinte buscou avaliar se o associado se sente adequadamente orientado para tomar decisões mais conscientes no momento de aderir aos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa. A média obtida foi de 8,2, o que indica uma percepção positiva, mas que ainda revela espaço para aprimoramento nesse aspecto.

A orientação clara e acessível é essencial para que o associado se sinta confiante no momento de escolher produtos ou serviços. Esse processo não apenas demonstra competência por parte dos gestores, mas também fortalece a confiança no valor da cooperativa e consolida sua credibilidade institucional, contribuindo para a centralização da movimentação financeira dentro da cooperativa.

Na sequência, os participantes foram questionados sobre a adequação dos recursos tecnológicos oferecidos pela cooperativa em relação às suas necessidades e hábitos de uso. A média obtida nesta questão foi de 8,7, considerada satisfatória, o que indica que, de modo geral, os associados demonstram contentamento com as soluções tecnológicas disponibilizadas. Esse resultado reflete a percepção de que as ferramentas digitais oferecidas estão alinhadas às expectativas dos cooperados, contribuindo positivamente para a experiência de uso e para a eficiência no relacionamento com a instituição.

Essa preocupação foi exposta inclusive pelos entrevistados, que salientaram por diferentes momentos, a necessidade de investimento constante na tecnologia, a fim de acompanhar todas as transformações e ofertar aos associados boas condições de utilização.

Em continuidade à investigação anterior, buscou-se também avaliar se o aplicativo da cooperativa é percebido pelos associados como eficiente e confiável, facilitando a realização de operações sem transtornos. A média obtida de 8,3.

De acordo com Bertolla et al. (2023), apesar de as transformações digitais no setor financeiro terem imposto desafios para cooperativas de crédito — especialmente no balanceamento entre atendimento presencial e canais digitais — os cooperados consideram que os sistemas disponíveis têm operado adequadamente, ainda que demandem investimentos contínuos para aprimoramento.

Esses resultados indicam que, apesar das limitações tecnológicas necessárias para igualar-se à escala das fintechs ou bancos de grande porte, as cooperativas vêm oferecendo plataformas digitais que atendem às necessidades práticas dos associados. O reconhecimento desses sistemas como eficientes e confiáveis reforça a percepção de qualidade e facilita a confiança, o que favorece, potencialmente, a centralização da movimentação financeira dentro da cooperativa.

5.2.4 Fator Relacionamento

O último fator definido a partir da revisão bibliográfica e das entrevistas realizadas com profissionais atuantes nas cooperativas refere-se ao Relacionamento. Este fator tem sido amplamente destacado pelos participantes e pela literatura especializada como um dos principais diferenciais do modelo cooperativista em relação às demais instituições financeiras tradicionais.

Dessa forma, por meio do questionário aplicado, buscou-se compreender se os associados não apenas reconhecem o relacionamento próximo como uma característica distintiva das cooperativas, mas também se o valorizam a ponto de considerá-lo um fator determinante para a concentração de sua movimentação financeira nessas instituições, em detrimento de bancos convencionais. A intenção é verificar se a percepção de vínculo, proximidade e atendimento personalizado contribui, de fato, para a fidelização e engajamento dos cooperados.

Em seguida, mediu-se o tema da proximidade, buscando compreender se o relacionamento estreito com a cooperativa e o acesso facilitado aos gestores contribuem para a movimentação financeira dos associados. A média obtida de 8,8 evidencia a elevada relevância atribuída a esse elemento pelos participantes, indicando que ela exerce impacto significativo na experiência e no engajamento dos cooperados.

E isso vai de encontro com o que os entrevistados também salientaram ao relatar que a proximidade vai além da localização física — como a presença de uma agência próxima — e se manifesta especialmente por meio da atuação direta e acessível do gestor.

Na sequência, buscou-se avaliar se o atendimento presencial é percebido pelos associados como atencioso, respeitoso e orientado às suas necessidades. A média obtida, novamente de 8,8, revela um elevado grau de satisfação, reforçando a importância da interação humana no modelo de gestão cooperativista, especialmente no que se refere à construção de vínculos e à valorização do atendimento personalizado.

Como complemento, também se investigou se o gestor responsável pelo atendimento direto ao associado é acessível, atua como figura de referência e contribui de forma efetiva para a movimentação financeira do cooperado na instituição. A média obtida para essa questão também foi de 8,8, o que confirma a relevância desse agente no fortalecimento do relacionamento e na mediação entre o associado e os serviços da cooperativa.

Os resultados evidenciam que a proximidade e a atuação personalizada dos gestores não apenas fortalecem a confiança dos cooperados na instituição, mas também favorecem uma percepção mais positiva sobre a qualidade dos produtos e serviços ofertados. O que é reforçado por Holz et al. (2017), quando alega que o atendimento personalizado e atento é um determinante expressivo na satisfação e fidelização dos associados em cooperativas de crédito, destacando-se como fator capaz de consolidar vínculos duradouros com a instituição.

Dando continuidade à análise do fator relacionamento, a questão subsequente teve como objetivo avaliar se os associados estão vivenciando experiências positivas que contribuem para o fortalecimento do vínculo com a cooperativa. A média obtida, novamente foi de 8,8.

Como desdobramento dessa análise, também se buscou verificar se as expectativas dos associados em relação à cooperativa estão alinhadas com as entregas efetivamente percebidas. Nesse item, a média registrada foi de 8,5, sinalizando um alinhamento significativo entre o que os associados esperam da instituição e o que de fato lhes é proporcionado, ainda que com margem para aprimoramento contínuo.

Esse resultado reforça a percepção de que o relacionamento construído com a cooperativa, especialmente por meio da proximidade com os gestores e do atendimento personalizado, está sendo eficaz na geração de experiências significativas e valorizadas pelos associados. Conforme defendem Silva e Costa (2022), a qualidade da experiência do cooperado é diretamente influenciada por interações humanizadas, consistentes e orientadas às suas necessidades, o que contribui para o fortalecimento da lealdade institucional.

Dessa forma, ao proporcionar experiências positivas e alinhadas aos princípios cooperativistas, as cooperativas demonstram estar no caminho certo, promovendo não apenas a fidelização, mas também o engajamento contínuo dos associados. Tais resultados evidenciam a importância de manter e aperfeiçoar estratégias de relacionamento, valorizando o contato direto, a escuta ativa e a personalização no atendimento como elementos centrais da gestão cooperativa.

Trata-se do fator que obteve as médias mais elevadas dentre todas as avaliadas. Esse resultado reforça a convergência entre os dados obtidos por meio do questionário, os depoimentos dos entrevistados e as evidências identificadas na revisão bibliográfica. Confirma-se, assim, que o relacionamento de qualidade é percebido como um dos principais diferenciais competitivos das cooperativas, sendo um fator determinante para a satisfação e fidelização dos associados.

5.3 Fatores e elementos da fidelização segundo os associados

A análise fatorial exploratória revelou a estrutura de correlações entre as variáveis que representaram o conjunto proposto de indicadores da fidelização. Essa estrutura revelou as 4 dimensões (fatores) que trazem elementos relevantes e que interferem diretamente na fidelização dos associados, fazendo com que concentrem ou não suas movimentações financeiras nas Cooperativas de Crédito.

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) readequou alguns elementos inicialmente identificados pela literatura e pelas entrevistas, redistribuindo-os em categorias distintas daquelas previstas anteriormente. Esse resultado indica que, embora a fundamentação teórica e as percepções qualitativas tenham sugerido categorias e códigos a priori, a resposta empírica dos associados revelou padrões diferentes. Em outras palavras, os dados sugerem que os associados percebem e organizam esses elementos de maneira prática distinta da lógica teórica ou esperada.

Isso pode significar que alguns conceitos, considerados separados na teoria (por exemplo, confiança e relacionamento, ou produtos e educação cooperativista), são vivenciados de forma integrada pelos associados. Também pode refletir a influência do contexto local, das experiências concretas nas cooperativas ou até mesmo mudanças nas expectativas dos cooperados ao longo do tempo.

Portanto, a readequação promovida pela AFE contribui para refinar a compreensão dos fatores e elementos determinantes na fidelização com a cooperativa, fortalecendo o modelo de análise com base em evidências reais e não apenas em pressupostos teóricos.

As variáveis da dimensão da Qualidade nos Produtos e Serviços – Fator 1 – reflete como os associados percebem a eficácia e a adequação das soluções oferecidas pelas cooperativas de crédito, e de que forma esses elementos pressionam a centralização de suas transações financeiras nessa instituição. Este fator destaca pontos como a relevância de soluções tecnológicas eficazes (por exemplo, aplicativos estáveis e intuitivos), a conveniência no acesso a agências e atendimento voltado às necessidades individuais, bem como a proximidade com os gestores, todos elementos decisivos para manter o fluxo financeiro concentrado. Em consonância com isso, Ladhari (2009) confirmou que a qualidade dos serviços não apenas acarreta retenção de clientes e atração de novos, mas também aumenta a lucratividade — um diferencial competitivo essencial para instituições que operam em mercados altamente semelhantes.

Na dimensão Educação Cooperativista (Fator 2), os indicadores demonstram que os associados valorizam as ações formativas promovidas pelas cooperativas de crédito e reconhecem o impacto positivo dessas iniciativas na comunidade em que estão inseridas. Esse envolvimento educativo — que inclui o entendimento de direitos e deveres como cooperado — favorece o engajamento institucional e reforça a fidelização, contribuindo para a concentração da movimentação financeira dentro da cooperativa. Quando os membros se sentem mais informados sobre o funcionamento e os valores do cooperativismo, desenvolvem um vínculo mais consistente com a instituição e passam a operar com maior compromisso e identificação. Essa perspectiva é reforçada por pesquisas recentes que indicam que instituições financeiras com foco no engajamento comunitário e na experiência do associado conseguem resultados superiores em termos de lealdade e retenção (Legg & Crouse, 2025).

Na dimensão Relacionamento (Fator 3) fica evidenciado que a proximidade com gerentes bem preparados desempenha um papel crucial na fidelização dos associados. Gestores competentes que oferecem atendimento especializado — aliado a uma comunicação transparente, objetiva e empática — criam um ambiente de confiança e vínculo duradouro. Essa combinação de profissionalização e humanização no atendimento reforça a exclusividade da relação com a cooperativa, favorecendo a retenção e a centralização da movimentação financeira dos cooperados. Essa ideia é corroborada por estudos recentes que destacam a importância da criação de confiança relacional (relational trust) por meio da reputação

corporativa e da satisfação do associado, atuando como mediadores fundamentais da lealdade nos bancos cooperativos (Otto et al., 2022).

A dimensão Confiança (Fator 4) reúne variáveis que evidenciam o papel fundamental da segurança relacional entre os associados e a cooperativa de crédito — aspecto determinante para a fidelização e concentração das operações financeiras na instituição. Esse fator revela que o cuidado autêntico da cooperativa em compreender e atender às necessidades reais dos seus membros, aliado à credibilidade construída ao longo do tempo e à possibilidade de relacionamento direto com os gestores, contribui de forma decisiva para o fortalecimento dos laços institucionais. A integração entre atendimento personalizado e solidez organizacional não apenas amplia o nível de lealdade dos associados, como também estimula maior engajamento financeiro. Essa relação de confiança mútua favorece a transparência, amplia o sentimento de pertencimento e aproxima os associados dos valores e princípios do cooperativismo, incentivando um vínculo mais profundo e duradouro com a instituição. O papel central da confiança no relacionamento com os clientes encontra respaldo em estudos recentes. Conforme Santini et al. (2024), “a percepção de confiança no setor financeiro é essencial para estabelecer relações positivas, duradouras e repletas de segurança com os clientes”.

A seguir, a Tabela 23 demonstra um comparativo entre os Fatores e elementos definidos após a revisão da literatura e as entrevistas com os profissionais que atuam nas cooperativas singulares de crédito, bem como os elementos e fatores definidos após a análise fatorial exploratória (AFE).

Tabela 23
Comparativo entre os fatores e elementos definidos após a revisão e as entrevistas X fatores e elementos após a AFE

Fatores	Elementos após a Revisão da Literatura e Entrevistas	Elementos após a AFE
Confiança	Funcionários Treinados	Conquistar e conhecer às necessidades do associado
	Comunicação eficiente e adequada	Credibilidade
	Conquistar e conhecer às necessidades do associado	Atendimento Pessoal
	Credibilidade	Transparência
	Atendimento Pessoal	Sentimento e Lealdade com princípios da cooperativa
	Transparência	
	Diferenças entre Banco e Cooperativa	Educação e Formação do associado
	Sentimento e Lealdade com princípios da cooperativa	Desenvolvimento da Comunidade

Educação Cooperativista	Educação e Formação do associado	Conhecimento dos Direitos e Deveres
	Desenvolvimento da Comunidade	Produtos adequados e Competitivos
	Conhecimento dos Direitos e Deveres	
Qualidade nos produtos e serviços	Produtos adequados e Competitivos	Tecnologia
	Agilidade, retorno rápido e prazos cumpridos	Aplicativo eficiente e confiável
	Informação ao cooperado	Proximidade/Fácil acesso
	Tecnologia	Atendimento presencial e personalizado
	Aplicativo eficiente e confiável	Experiência gerada
		Gestor referência
Relacionamento		Alinhamento de expectativas
	Proximidade/Fácil acesso	Funcionários Treinados
	Atendimento presencial e personalizado	Comunicação eficiente e adequada
	Experiência gerada	
	Gestor referência	
	Alinhamento de expectativas	

5.4 Análise sobre a percepção do associado em relação a fidelização

Por fim, a última questão que foi aplicada teve o objetivo de complementar a análise geral da pesquisa. A pergunta, de natureza aberta, buscou compreender quais fatores e elementos efetivamente influenciam — ou influenciariam — o associado a concentrar sua movimentação financeira na cooperativa. As respostas revelaram relatos significativos, fornecendo insumos qualitativos valiosos para a compreensão mais profunda das motivações, expectativas e percepções dos associados quanto ao relacionamento com a cooperativa.

O item mais citado, o que corrobora tanto a revisão bibliográfica quanto os relatos dos entrevistados, foi a confiança. Trata-se de um elemento central na decisão do associado de concentrar sua movimentação financeira na cooperativa. A confiança é reconhecida como um dos pilares das relações cooperativistas, sendo constantemente apontada como diferencial em relação às instituições financeiras tradicionais. Para que o associado se sinta seguro em manter um vínculo financeiro estável e contínuo com a cooperativa, é imprescindível que ele perceba coerência entre o discurso institucional e as práticas efetivas, além de transparência nas informações, respeito no atendimento, clareza na comunicação e consistência na entrega dos serviços ofertados.

Como destacam Bialoskorski e Souza (2018), a construção da confiança nas cooperativas não ocorre de forma imediata, mas resulta de um processo cumulativo de

experiências positivas, relacionamentos sólidos e percepção de justiça e reciprocidade por parte da instituição. Assim, alcançar o nível de confiança desejado pelos associados exige investimento contínuo em relacionamento, capacitação das equipes, governança participativa e, sobretudo, comprometimento com os princípios cooperativistas.

Na sequência, o segundo aspecto mais destacado pelos associados refere-se diretamente à oferta de crédito, abrangendo elementos como variedade de opções, condições de contratação, taxas de juros, limites disponíveis e agilidade nos processos de análise e liberação. Esses elementos foram apontados como determinantes para a decisão de centralizar a movimentação financeira na cooperativa. Os dados obtidos oferecem subsídios importantes para que as cooperativas reflitam sobre a necessidade de aprimorar continuamente seus sistemas e produtos financeiros, buscando maior atratividade e aderência às demandas dos associados. Isso inclui a disponibilização de linhas de crédito com condições competitivas, taxas alinhadas ao mercado — com possibilidade de redução do spread em cenários econômicos adversos —, bem como a otimização dos processos de análise de crédito, visando maior eficiência e agilidade na liberação dos recursos. Tais aprimoramentos não apenas aumentam a competitividade das cooperativas frente a outras instituições financeiras, mas também reforçam o papel do crédito como instrumento de fidelização e valorização do vínculo cooperativo, contribuindo diretamente para o desenvolvimento econômico local (Santos, 2015).

Em terceiro lugar, entre os itens mais mencionados pelos participantes do questionário, destacou-se o atendimento de qualidade e humanizado, reafirmando sua relevância como um dos principais diferenciais competitivos das cooperativas. Esse aspecto já havia sido evidenciado anteriormente tanto nas entrevistas quanto na literatura especializada, sendo compreendido como um elemento central para a satisfação, fidelização e engajamento dos associados. Corroborando com os argumentos de AlHares et al. (2023) ao defender que o atendimento também é um fator chave na construção da fidelidade, uma vez que a experiência positiva é apreciada por todos.

Na sequência, emergiu como item recorrente a credibilidade da instituição. A percepção de que a cooperativa é ética, transparente, sólida e comprometida com os princípios do cooperativismo reforça a confiança do associado, elemento indispensável para a continuidade da relação e para a disposição em concentrar movimentações financeiras na entidade.

Em quinto lugar entre os elementos mais citados pelos associados, destaca-se a transparência e a disponibilização de informações claras e corretas sobre os produtos e serviços oferecidos pelas cooperativas. Os cooperados demonstram valorizar significativamente o acesso a dados precisos, compreensíveis e acessíveis, que lhes permitam tomar decisões

informadas quanto à utilização das soluções financeiras disponibilizadas. Essa valorização reflete não apenas uma expectativa por comunicação clara, mas também uma relação de confiança que se fortalece a partir da prestação de contas e da honestidade nas interações. A transparência, nesse contexto, torna-se um diferencial competitivo relevante, contribuindo para a percepção de credibilidade institucional e, conseqüentemente, para o fortalecimento do vínculo entre o associado e a cooperativa. Essa afirmação é confirmada por Simioni et al. (2009).

Em seguida, foi destacada a relevância da figura do gestor na relação entre os associados e a cooperativa. Espera-se que esse profissional vá além das funções administrativas, atuando como um facilitador do relacionamento, alguém prestativo, acessível e com real disponibilidade para ouvir e atender às demandas dos cooperados. A presença ativa do gestor contribui para a criação de um ambiente de confiança e proximidade, no qual os associados se sentem acolhidos e valorizados. Sua postura influencia diretamente a percepção de qualidade no atendimento e pode ser determinante para a fidelização e o engajamento dos membros com a cooperativa. Assim, o papel do gestor transcende a gestão operacional e assume uma dimensão estratégica na construção de vínculos duradouros com os cooperados. O que inclusive foi ressaltado entre os entrevistados, ressaltando a necessidade de treinamento que desenvolva habilidades para tal.

A praticidade e o fácil acesso, especialmente com a presença de agências localizadas próximas à residência ou ao local de trabalho, também se destacam entre os elementos considerados relevantes na escolha da instituição financeira. Os associados demonstram valorizar a conveniência no dia a dia, optando por instituições que ofereçam facilidade de deslocamento, economia de tempo e maior agilidade no atendimento. A proximidade física da agência transmite uma sensação de suporte contínuo e acessível. Esse elemento, embora muitas vezes visto como operacional, assume um papel estratégico na experiência do usuário, influenciando diretamente a percepção de qualidade do serviço e contribuindo para a decisão de manter ou transferir sua movimentação financeira.

Em oitavo lugar, os participantes destacaram como elemento relevante a obtenção de melhores rendimentos nos investimentos realizados por meio da cooperativa. Esse aspecto representa uma contribuição original dos dados quantitativos, uma vez que não havia sido mencionado de forma expressiva na revisão bibliográfica nem nas entrevistas com profissionais atuantes nas cooperativas. Essa demanda por melhores retornos sinaliza uma possível mudança no perfil e nas expectativas dos cooperados, que passam a valorizar cada vez mais o desempenho financeiro da instituição como critério para fidelização e centralização da movimentação. A relevância desse dado sugere que as cooperativas precisam equilibrar sua

atuação entre os princípios de solidariedade e mutualismo e a oferta de soluções financeiras competitivas, a fim de atender às exigências de um público cada vez mais informado e exigente.

Logo após, a isenção de tarifas, especialmente aquelas relacionadas a cartões e pacotes de serviços (“cesta”), emergiu como um elemento significativo na avaliação dos associados. É importante ressaltar que essa última demanda, relativa à redução ou eliminação de tarifas, não havia sido identificada com destaque na revisão bibliográfica nem nas entrevistas realizadas com profissionais atuantes nas cooperativas, o que evidencia a necessidade de atualizar os estudos sobre as expectativas dos cooperados diante das práticas de mercado e da concorrência com outras instituições financeiras.

A relevância da isenção de tarifas indica que os associados estão atentos não apenas à qualidade do atendimento e à confiabilidade da instituição, mas também às condições econômicas oferecidas, que impactam diretamente na percepção de custo-benefício dos serviços financeiros. Essa constatação sugere que as cooperativas devem considerar estratégias tarifárias competitivas como parte integrante de sua proposta de valor, especialmente em um contexto em que a digitalização e a oferta de serviços financeiros acessíveis ganham cada vez mais espaço.

Em seguida, o relacionamento próximo foi destacado pelos participantes como um aspecto relevante para a decisão de concentrar sua movimentação financeira na cooperativa, reforçando a importância da proximidade e do atendimento personalizado, conforme discutido anteriormente. De fato, o relacionamento é um impulsionador, é o valor agregado aos cooperados (Kotler & Keller, 2012) e influencia a confiança (Skvarciany e Jurevičienė, 2017).

Seguindo, outro aspecto importante destacado é a valorização dos associados que aderem aos produtos e serviços da cooperativa. Os cooperados desejam sentir-se prestigiados e reconhecer vantagens tangíveis por serem parceiros ativos da instituição. Essa valorização pode se manifestar por meio de benefícios exclusivos, programas de fidelidade, condições diferenciadas, atendimento personalizado e ações que evidenciem o reconhecimento do seu papel dentro do sistema cooperativista.

A valorização dos associados que aderem aos produtos e serviços da cooperativa é um fator essencial para fortalecer o vínculo com a instituição e incentivar a centralização das movimentações financeiras. Essa valorização pode se manifestar por meio de benefícios exclusivos, programas de fidelidade e condições diferenciadas. Estratégias que promovem esse reconhecimento contribuem para a construção de uma relação de confiança e reciprocidade.

Em conformidade com o exposto anteriormente, outro item frequentemente destacado pelos participantes foi a importância da premiação e dos benefícios recebidos. Os associados

demonstram apreço por programas de incentivo que oferecem brindes, prêmios e vantagens exclusivas, os quais contribuem para reforçar o sentimento de pertencimento e valorização dentro da cooperativa.

Essa percepção está alinhada com estudos que apontam que iniciativas de reconhecimento material e simbólico exercem papel fundamental na fidelização dos cooperados, estimulando não apenas a continuidade da parceria, mas também o engajamento ativo com os produtos e serviços oferecidos (Silva & Costa, 2022). Além disso, a oferta de benefícios tangíveis reforça a imagem da cooperativa como uma instituição que valoriza seus membros, fortalecendo a relação de confiança e incentivando a centralização da movimentação financeira.

A agilidade no atendimento e na execução de serviços financeiros também foi destacada como um fator relevante, sendo mencionada por 10 associados como determinante para a escolha de onde concentrar suas movimentações financeiras. Esse aspecto representa um dos principais desafios enfrentados pelas cooperativas de crédito em relação aos bancos tradicionais, especialmente porque envolve, em grande medida, o investimento em tecnologias que otimizem processos e melhorem a experiência do usuário. A capacidade de oferecer soluções rápidas e eficientes torna-se, portanto, um diferencial competitivo importante, refletindo diretamente na satisfação e fidelização dos cooperados.

Os produtos e serviços representaram 3,0% das menções dos associados, indicando que, embora não estejam entre os elementos mais citados, ainda exercem influência na escolha da instituição financeira (Amuruth Raj, 2013). Nesse contexto, torna-se evidente que o desenvolvimento e a inovação precisam acompanhar o ritmo das transformações impostas pela globalização e pelas crescentes expectativas dos cooperados. Para se manterem competitivas, as cooperativas devem investir continuamente na modernização de seu portfólio, oferecendo soluções financeiras atualizadas, alinhadas às necessidades do mercado e ao comportamento dos seus públicos.

O retorno e o interesse pela comunidade foram mencionados pelos participantes, porém representaram apenas 2,7% do total das respostas. Esse baixo índice pode indicar que, para os associados, esse aspecto não possui um grau de relevância tão elevado na decisão de concentrar sua movimentação financeira na cooperativa. Tal resultado sugere que, embora a responsabilidade social e o envolvimento comunitário sejam princípios fundamentais do cooperativismo, sua percepção e valorização pelos cooperados ainda são limitadas no contexto prático da relação associativa (Georges & Campeão, 2023).

Essa constatação corrobora estudos que apontam que, em muitas situações, os associados tendem a priorizar benefícios diretos e imediatos, como condições financeiras, atendimento e serviços, em detrimento de aspectos mais amplos e coletivos relacionados à atuação social da cooperativa (Lopes & Ferreira, 2021). Dessa forma, torna-se um desafio para as cooperativas desenvolver estratégias de comunicação e engajamento que valorizem e evidenciem a importância do impacto social, buscando ampliar o entendimento e a participação dos associados nesse âmbito.

O espírito do cooperativismo e a percepção de que há igualdade nos direitos entre os associados foram reconhecidos por 7 participantes, correspondendo a 2,4% das respostas. Para esses cooperados, é fundamental sentir que todos são tratados de forma equitativa, com oportunidades e deveres compartilhados, reforçando os princípios de participação democrática e solidariedade que fundamentam o modelo cooperativista. Essa identificação com os valores institucionais contribui para o fortalecimento do vínculo com a cooperativa e influencia positivamente o sentimento de pertencimento por parte do associado (Garepasha et al., 2020).

Seguindo a ordem de relevância apontada pelos associados, a segurança também se destaca entre os elementos considerados na escolha da instituição financeira. Como já mencionado, é essencial que as cooperativas de crédito continuem investindo em tecnologias que garantam a proteção das informações e a segurança nas transações realizadas por meio de aplicativos e demais canais digitais. Em um cenário cada vez mais digitalizado, a confiança na integridade dos sistemas e na confidencialidade dos dados torna-se um requisito básico para a fidelização dos cooperados e a competitividade das cooperativas frente às demais instituições do setor financeiro.

E com 1,7% aparece a distribuição das sobras como relevante, apenas sendo citado por 5 dos participantes. Depois os Preços Justos dos Produtos e serviços também foi lembrado. Em seguida a proximidade, a lealdade, a sustentabilidade, o atendimento às necessidades e a eficiência operacional foram mencionados como relevantes.

6 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados desta pesquisa trazem implicações significativas para a gestão das cooperativas de crédito, especialmente no que diz respeito à identificação e aprimoramento dos fatores e elementos que influenciam a decisão dos associados em manter sua movimentação financeira na instituição. Esses insights fornecem subsídios valiosos para o desenvolvimento de estratégias mais alinhadas às expectativas dos cooperados, contribuindo para o fortalecimento do vínculo e para a sustentabilidade das cooperativas no longo prazo.

Os indicadores validados junto aos cooperados oferecem uma base sólida para que conselhos e diretores realizem planejamentos estratégicos alinhados não apenas aos objetivos institucionais, mas também às expectativas dos associados. Isso possibilita que os gestores atuem de forma sistemática e coerente na linha de frente, orientando suas ações com base nos princípios do cooperativismo e promovendo uma gestão mais participativa, centrada nas reais necessidades do quadro social.

Portanto, ao considerar os elementos identificados como prioritários pelos cooperados — como confiança, acesso facilitado ao crédito com taxas justas, qualidade no atendimento, credibilidade, transparência nas informações, gestores qualificados e acessíveis, além da praticidade nos serviços —, as cooperativas de crédito têm a oportunidade de desenvolver ações mais assertivas e alinhadas às reais necessidades do seu público, fortalecendo o vínculo entre cooperativa e associado e promovendo maior fidelização.

Além disso, alguns pontos demandam maior atenção, apontados pelos próprios associados como aspectos ainda pouco explorados ou insuficientemente comunicados. Entre eles, destacam-se os princípios e valores do cooperativismo, que não estão plenamente claros para todo o público, assim como os direitos e deveres de cada associado enquanto membro ativo da cooperativa. Esses elementos, que representam diferenciais estratégicos das cooperativas de crédito em relação a outras instituições financeiras, exigem um esforço direcionado de comunicação e educação cooperativista, de modo a fortalecer o vínculo com os cooperados e ampliar o entendimento sobre o funcionamento e os benefícios do modelo cooperativo.

Com base nos dados analisados, é possível apontar algumas recomendações práticas para que as cooperativas possam ampliar sua relevância no sistema financeiro:

- Reforço da identidade cooperativista: por meio de ações de marketing educativo e de comunicação institucional clara, é essencial mostrar aos associados como o modelo cooperativista se diferencia não só no discurso, mas também nos impactos sociais, econômicos e ambientais;

- Programa contínuo de educação do cooperado: a fidelização passa pela conscientização. Associados bem informados tendem a se sentir mais pertencentes e engajados;
- Reconhecimento de cooperados fidelizados: estratégias de premiação simbólica ou financeira para os que concentram suas movimentações podem criar sentimento de valorização e incentivo;
- Desenvolvimento digital humanizado: oferecer experiências digitais eficazes, sem perder o toque humano característico das cooperativas, é essencial para manter competitividade;
- Gestão por propósito: as cooperativas precisam reforçar seu propósito de transformação local e social de forma visível, concreta e compreensível. Os associados precisam ver, sentir e participar disso;
- Ampliação das pesquisas de satisfação e escuta ativa: estabelecer canais constantes de escuta, com pesquisas periódicas, fóruns e assembleias participativas, fortalece o vínculo e orienta as ações da liderança;
- Fortalecimento do marketing educativo e comercial;
- O aprimoramento dos mecanismos de escuta e participação do associado nas decisões institucionais;
- Compreensão profunda do perfil de seus cooperados e alinhamento das suas ofertas de crédito às reais necessidades de cada segmento, garantindo não apenas competitividade, mas também inclusão financeira consciente. A confiança dos cooperados no crédito cooperativista precisa ser sustentada por critérios claros, atendimento consultivo e personalização.

7 CONCLUSÃO

Este estudo, fundamentado em uma revisão bibliográfica, análise qualitativa com profissionais atuantes nas cooperativas e análise quantitativa com cooperados, teve como objetivo central compreender os fatores e os elementos que influenciam a escolha da instituição financeira onde os cooperados concentram sua principal movimentação. Apesar de estarem formalmente integrados às cooperativas, muitos ainda optam por utilizar outras instituições financeiras como canal principal de suas transações.

Inicialmente foram levantados indicadores sugeridos pela literatura e complementados com a contribuição de profissionais atuantes nas cooperativas através das entrevistas. Com essa base, o grupo de fatores e elementos foi submetido à validação por meio de uma *Survey* com associados, com o objetivo de avaliar se esses refletem os principais fatores e elementos que influenciam a fidelização. Por fim, a análise dos dados possibilitou a identificação de quatro dimensões fundamentais da fidelização: Qualidade dos Produtos e Serviços, Educação Cooperativista, Relacionamento e Confiança.

Tais dimensões demonstram que diferentes variáveis são consideradas pelos associados no momento de escolherem concentrarem ou não suas movimentações financeiras nas Cooperativas de Crédito e que, embora reconheçam atributos positivos nas cooperativas — como atendimento próximo, segurança e qualidade nos produtos e serviços —, ainda persistem lacunas na percepção de valor agregado, o que dificulta uma diferenciação clara frente aos bancos tradicionais. Essa percepção limitada reforça a ideia de que, para muitos cooperados, as cooperativas são vistas apenas como mais uma opção financeira, e não como uma instituição com identidade e proposta únicas.

Embora o cooperativismo seja reconhecido como um modelo mais humano, justo e sustentável (Baalbek, 2021), o estudo evidenciou uma desconexão entre o discurso institucional e a vivência efetiva dos associados. Elementos como confiança, condições atrativas de crédito, atendimento de qualidade e credibilidade foram altamente valorizados. No entanto, mesmo com esse reconhecimento, a fidelização plena e o direcionamento exclusivo da movimentação financeira ainda não se concretizam de forma ampla e consistente.

Um dos principais achados está na constatação de que grande parte dos cooperados não possui clareza suficiente sobre os princípios do cooperativismo, tampouco compreende em profundidade seus direitos e deveres enquanto associados. Embora haja reconhecimento da qualidade no atendimento e da segurança oferecida pelas cooperativas, muitos associados demonstram desconhecimento quanto aos princípios, valores e direitos que diferenciam essas

instituições das demais do setor financeiro. Essa falta de clareza pode ser atribuída à deficiência na comunicação institucional e à carência de programas de educação cooperativista contínua, capazes de engajar e sensibilizar os cooperados quanto à natureza e vantagens desse modelo (Simioni et al., 2009; Meinen & Port, 2014).

Ademais, muitos cooperados enxergam a cooperativa como apenas mais uma instituição financeira, o que revela a necessidade de reposicionamento estratégico. Nesse sentido, a atuação do marketing educativo, voltado para a identidade, os valores e a proposta de valor das cooperativas, torna-se urgente. A fidelização passa a depender não apenas da competitividade nos produtos, mas da construção de sentido e de pertencimento por parte do cooperado (Garepasha et al., 2020).

Outro ponto crítico destacado pelos entrevistados foi a dificuldade crescente em fidelizar as novas gerações, especialmente os jovens mais conectados e exigentes, que priorizam instituições com posicionamento claro e com propósito social. Como reforçado por um dos entrevistados, para essa geração, “o movimento cooperativista precisa fazer sentido” — ou seja, precisa ser compreendido como mais que uma alternativa de crédito, mas como uma filosofia de vida. Jovens clientes, mais conectados e movidos por propósito, exigem uma nova postura das cooperativas, tanto em termos de relacionamento quanto de presença digital (SEBRAE, 2021).

O avanço tecnológico também impõe desafios relevantes. Hoje, a experiência digital é um dos principais critérios de avaliação de instituições financeiras (SEBRAE, 2021). Isso exige das cooperativas investimentos em inovação e tecnologia, sem perder a essência do relacionamento humano que as caracteriza. A excelência digital deve caminhar junto à excelência no atendimento humano, sendo este último ainda apontado como um diferencial competitivo das cooperativas.

Os resultados também confirmaram que as condições de crédito — incluindo taxas, prazos, limites e agilidade na aprovação — são elementos centrais na escolha da instituição financeira principal por parte dos associados. A pesquisa evidenciou que soluções de crédito atrativas, como linhas especiais e processos ágeis, exercem forte influência nessa decisão. Esse cenário coloca as cooperativas diante de um dilema estratégico: como equilibrar a oferta de crédito competitivo com a preservação dos princípios cooperativistas, especialmente no que diz respeito à sustentabilidade financeira e à gestão democrática?

Essa constatação aponta para a importância de alinhar a oferta de produtos às reais expectativas dos cooperados, valorizando estratégias como customização de pacotes, benefícios exclusivos e programas de incentivo à fidelização (Garepasha et al., 2020).

Internamente, a atuação dos colaboradores foi apontada como determinante para a construção de confiança. O relacionamento com os gestores, sua disponibilidade e competência fortalecem a percepção positiva do cooperado. Porém, esse diferencial relacional deve ser continuamente cultivado por meio de capacitações, alinhamento estratégico e imersão dos colaboradores na cultura cooperativista (Meinen & Port, 2014).

E justamente por isso, constitui um dos pilares estratégicos que as cooperativas devem manter e fortalecer. O bom relacionamento, a proximidade no atendimento e a confiança depositada nos colaboradores foram destacados como diferenciais que influenciam positivamente a satisfação dos cooperados. Entretanto, essa vantagem relacional não pode ser tratada como um dado permanente — ela exige constante investimento em capacitação, escuta ativa e alinhamento dos colaboradores com os princípios do cooperativismo (Meinen & Port, 2014).

Dessa forma, formar equipes bem preparadas e alinhadas com os valores da cooperação é tão estratégico quanto investir em inovação tecnológica. A construção de vínculos baseados em empatia, clareza na comunicação e valorização do cooperado como coproprietário é o que pode transformar a experiência de atendimento em fator de encantamento.

Adicionalmente, o estudo mostrou que a percepção de diferenciação em relação aos bancos tradicionais ainda é fraca. Muitos cooperados não veem vantagens tangíveis claras que justifiquem centralizar suas movimentações na cooperativa. Isso pode ser explicado tanto pela falta de comunicação assertiva, quanto por uma ausência de estratégias que reforcem os benefícios diretos da fidelização, como bonificações, cashback, descontos progressivos ou mesmo reconhecimento institucional aos associados mais ativos — elementos que já são largamente utilizados por bancos privados.

Em síntese, o presente estudo aponta que a fidelização no cooperativismo de crédito vai além de vantagens financeiras pontuais — ela está relacionada à construção de vínculos, à percepção de pertencimento e à clareza de propósito. Para se diferenciarem efetivamente no sistema financeiro, as cooperativas devem reforçar seu posicionamento como organizações democráticas, solidárias e voltadas para o bem comum.

O cooperativismo de crédito é um modelo promissor, resiliente e com forte potencial de crescimento no Brasil. Seu diferencial está na capacidade de equilibrar interesses econômicos e sociais, promovendo desenvolvimento regional e inclusão. No entanto, como toda organização que deseja se manter relevante, as cooperativas precisam evoluir continuamente, conhecendo melhor seu público, adaptando-se às novas demandas e comunicando com clareza seus valores e propostas.

A fidelização dos cooperados depende de uma entrega de valor percebida de forma clara e contínua. Elementos como a confiança institucional, a qualidade no atendimento, a agilidade no crédito e a proximidade no relacionamento foram destacados como cruciais. No entanto, é necessário destacar que tais elementos, embora importantes, não operam isoladamente. O estudo de Zineldin (2006) afirma que a lealdade do cliente é resultado de uma combinação entre satisfação, qualidade percebida, vínculo emocional e valor agregado. Nesse sentido, o cooperativismo ainda enfrenta o desafio de tornar tangível o valor intangível de seus princípios.

Espera-se que, a partir dos resultados apresentados, que as cooperativas de crédito possam identificar oportunidades para planejar, revisar — quando necessário — e implementar ações estratégicas e coerentes, que gerem benefícios concretos aos associados, contribuam para o fortalecimento e o desenvolvimento sustentável das instituições e promovam a fidelização dos cooperados, incentivando-os a concentrar suas movimentações financeiras nas cooperativas.

Afinal, a conclusão mais significativa deste trabalho é que, para que os cooperados movam efetivamente sua vida financeira para dentro das cooperativas, não basta oferecer bons produtos — é preciso oferecer sentido, propósito e pertencimento. A fidelização, nesse caso, vai além da taxa de juros ou do limite do cartão; ela depende de um projeto coletivo e transparente, que faça o associado se reconhecer na instituição.

7.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados, ao mesmo tempo em que abrem espaço para novas investigações sobre a fidelização dos associados em cooperativas singulares de crédito.

A principal limitação refere-se ao acesso aos associados. Das três cooperativas participantes, apenas uma autorizou a aplicação do questionário junto aos seus cooperados — e ainda assim, exclusivamente de forma presencial, sem uso de ferramentas digitais. A justificativa apresentada foi relacionada a restrições impostas pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o que acabou limitando a diversidade regional, de porte e de estrutura das cooperativas incluídas no estudo.

Pesquisas futuras poderão abranger um número maior de cooperativas e de associados, contemplando diferentes regiões e realidades. Isso permitirá comparar percepções distintas e validar os fatores e elementos identificados em contextos variados, ampliando a representatividade e a diversidade do perfil dos cooperados.

Além disso, os dados coletados baseiam-se na percepção dos associados em um único momento. Investigações futuras poderão adotar uma abordagem longitudinal, possibilitando acompanhar como as percepções sobre fidelização evoluem ao longo do tempo e em resposta a mudanças estratégicas e operacionais nas cooperativas.

Outra sugestão para estudos futuros envolve a triangulação de dados, incluindo, por exemplo, a análise dos Estatutos Sociais das cooperativas, além da ampliação da amostra para outras instituições. A continuidade de pesquisas com abordagens regionais e temáticas, utilizando métodos qualitativos e quantitativos, poderá contribuir significativamente para o fortalecimento do cooperativismo de crédito como um modelo moderno, competitivo e socialmente relevante no sistema financeiro nacional.

REFERÊNCIAS

- Abarghani, M. E., Shobeiri, S. M. & Meiboudi, H. (2013). Implementation of a rural cooperative management for achieve sustainable development for the first time in Iran. *Advances in Environmental Biology*, 7(8), 1937-1941. https://www.researchgate.net/publication/298508085_Implementation_of_a_rural_cooperative_management_for_achieve_sustainable_development_for_the_first_time_in_Iran
- AlHares, A., Mohamed, A., Al Bahr, M., & Al Khelaifi, M. (2023). Responsabilidade social corporativa e fidelidade à marca na Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [edição especial]. *Revista de Governança e Regulação*, 12(4), 379–389. <https://doi.org/10.22495/jgrv12i4siart18>
- Almeida, C. P. (2013). A Relação entre Comunicação e Confiança no Ambiente de Trabalho: Análise da Pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 1(1). <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcm/article/view/3>.
- Almeida, D. M. de. (2021). Cooperativismo de Crédito: um estudo sobre o conhecimento da população em relação ao cooperativismo de crédito e seus pontos positivos. *Caderno Organização Sistêmica*, 4(3). <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/prefix/15913/1/71850277.pdf>
- Amodeo, N. B. P. (2006). *Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural*. In: Amodeo, N. B. P, & Alimonda, H. (Orgs.) Ruralidades, capacitação e desenvolvimento. UFV.
- Amuruth R. (2013). A Study On Customer Satisfaction Of Commercial Banks: Case Study On State Bank Of India. *Journal of Business and Management*, 15(1), 60-86. <https://doi.org/10.9790/487X-1516086>
- Anania, P., & Rwekaza, G. C. (2018). *Co-operative education and training as a means to improve performance in co-operative societies*. Moshi Co-operative University (MoCU), Tanzania. https://www.researchgate.net/profile/Paulo-Anania/publication/325011240_Co-operative_Education_and_Training_as_A_Means_to_Improve_Performance_in_Co-operative_Societies/links/5af153e5458515c283754a07/Co-operative-Education-and-Training-as-A-Means-to-Improve-Performance-in-Co-operative-Societies.pdf
- Antunes, M. T. P., & Martins, E. (2007). Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 4(1), 5-21. <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228631002.pdf>
- Baalbek, S. P. (2021). *O cooperativismo no mundo: história e desenvolvimento*. <https://www.baalbeksp.com.br/cooperativismo-no-mundo-historia-desenvolvimento/>

- Balicki, E. R., Figueiredo, P. A., & Capponi, N. F. (2022). Contribuição da responsabilidade socioambiental em uma cooperativa de crédito e na sociedade. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 23(2), 968-999. <https://doi.org/10.25110/receu.v23i220229085>
- Banco Central do Brasil. (2020). *Crescimento das Cooperativas de Crédito*. https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/reb/boxesreb2020/boxe_6_crescimento_cooperativas.PDF
- Banco Central do Brasil. (2024). *Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo*. https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/relatorio_panorama_cooperativas_2023_FINAL.pdf
- Banco Central do Brasil. (2024). *O que é cooperativa de crédito?*. <https://liftchallenge.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires France.
- Barden, J. E.; Forgiarini, D. I.; Sindelar, F. C.W.; Cyrne, C. C. da S.; & Garcia, A. de S. (2024). Cooperative identity: a systematic literature review (Identidad cooperativa: una revisión sistemática de la literatura). *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 223-246. DOI: <https://doi.org/10.18543/baidc.2867>
- Barraud D. V., Henninger, M. C., & Akremi, A. E. (2012). The Relationship Between Members' Trust and Participation in Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment. *International Food and Agrobusiness Management Review*, 15(1), 1-24. <https://shs.hal.science/halshs-00695926/document>
- Bertolla, T. T., Machado, N. S., Traverso, L. D., & Sperry, M. V. A. (2023). Como as transformações digitais afetam as cooperativas de crédito? O caso de uma cooperativa de crédito da região Sul do Brasil. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 15(45), 25, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.8320529.
- Beshel, C. A., Anthony, G. B. (2019). The Role Of Cooperative Education In Economic Development Of Co-operators In Calabar Metropolis, 6(5). *Advances in Social Sciences Research Journal*. DOI:<https://doi.org/10.14738/assrj.65.6596>
- Bialoskorski, Neto, S., & Souza, L. A. de. (2018). Confiança e reciprocidade no cooperativismo: uma análise das dimensões relacionais em cooperativas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1), 68–84, 2018. DOI: 10.7819/rbgn.v20i1.3649.

- Bortoleto, F. C., & Costa, D. R. M. (2012). The Importance of Cooperatives' Corporate Social Responsibility to the Loyalty of Members. *Journal of Rural Cooperation*, 40(2), 198–216. DOI:10.22004/ag.econ.249596
- Camargo Benavides, S., & Ehrenhard, M. L. (2021). Voice behaviours within cooperatives: The importance of relational aspects. *Voluntas*. <https://doi.org/10.1007/s11266-024-00658-3>
- Carlomagno, M. C., & Rocha, L. C. da. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), 173-188. https://www.bing.com/search?q=Como+criar+e+classificar+categorias+para+fazer+an%C3%A1lise+de+conte%C3%BAdo%3A+uma+quest%C3%A3o+metodol%C3%B3gica&cvid=6f8dd56d27f244c780c8a0ddccb858fc&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzUxMmowajSoAgiwAgE&FORM=ANAB01&PC=U531
- Correa, H. I., & Caon, M. (2002). *Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. Atlas.
- Correa, H. L., & Caon, M. (2006). *Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. Atlas.
- Day, G. S. (2001). *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Bookman.
- EasyCOOP. (2023). *Presidente do Banco Central exalta cooperativismo de crédito por inclusão social*. 2023. <https://easycoop.com.br/Noticias/54927/Informativos/#:~:text=15%2F02%2F2023%2000%20presidente%20do%20Banco%20Central%20do%20Brasil,Roda%20Viva%20da%20TV%20Cultura%20nessa%20segunda-feira%20%2813%29>. Acesso em: 10 set. 2023.
- Feng, L., Nilsson, J., Ollila, P., & Karantininis K. (2011). The human values behind farmers' loyalty to their cooperatives. Paper presented at the 5th international conference on Economics and Management of Networks, 2011, Chipre. Disponível em: https://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Feng_Nilsson_Ollila_Karantininis.pdf.
- Ferreira, G. M. V. (2015). Governança e sua Relação com a Fidelidade em Cooperativas Agropecuárias. *Conference: 53º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural:Agropecuária, Meio Ambiente e Desenvolvimento*. https://www.researchgate.net/publication/310606462_Governanca_e_sua_Relacao_co_m_a_Fidelidade_em_Cooperativas_Agropecuarias
- Ferreira, P. R., & Sousa, D. N. de. (2019). Educação cooperativista: Aprofundando o conceito. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27 (2), 1-32. DOI: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.04>

- Fiorin, F., & Morais, R. T. R. (2018). A principalidade em uma Cooperativa de Crédito: Estudo de caso na Cooperativa de Crédito Sicoob Ecocredi na cidade de Três Coroas/RS. *RAEE – Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, 8. <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/783>.
- Fipe. (2019). Benefícios Econômicos do Cooperativismo de Crédito na Economia Brasileira. <https://cooperativismodecredito.coop.br/wp-content/uploads/2020/02/58eb8d7f6502c72c3d4824792b53f8.pdf>
- Fleury, M. T. L., & Werlang, S. R. da C. (2016). *Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens*. Anuário de Pesquisa GV Pesquisa. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/view/72796>
- Fronzaglia, T. (2005). Monitoring farm cooperative corporate governance. *V International PENSA Conference on Agrifood Chains/Network Economics and Management*, 1-13. https://www.academia.edu/270048/Monitoring_Farm_Cooperative_Corporate_Governance
- Fuentes, J. M., Blanco, F. P., & Cámara, S. B. (2008). Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61, 233-249. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17412302011.pdf>
- Fulton, M. (1999). *Cooperatives and Member Commitment*. https://www.researchgate.net/publication/254751115_Cooperatives_and_Member_Commitment
- Garepasha, H., Hoveida, R., & Barkhordari, S. (2020). The role of e-banking service quality in customer loyalty. *Journal of Management Development*, 39(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2019-0340>
- Georges, C. M., & Campeão, P. (2023). Análise da participação dos cooperados em uma cooperativa agropecuária. *Revista Organizações Rurais & Agroindustriais*, 25. <https://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/1985/742>
- Ghauri, S., Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (2021). Co-operative Principles and Values: Does the talk match the walk?. *UKSCS – UK Society for Co-operative Studies*, 54(3), 7-22. <https://doi.org/10.61869/PGNL.4218>.
- Giarola, E., Cristo, P., C., de O., Balbino, R., de F., Ferreira, R., do N., Nazareth, L., G., C., & Santos, A. C. dos. (2012). A fidelização dos associados nas organizações cooperativistas: uma análise sob a perspectiva da Teoria dos Jogos, Estratégia Empresarial e Governança Corporativa. *VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*. https://www.researchgate.net/publication/308337403_A_fidelizacao_dos_associados_nas_organizacoes_cooperativistas_uma_analise_sob_a_perspectiva_da_Teoria_dos_Jogos_Estrategia_Empresarial_e_Governanca_Corporativa

- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6a ed.). Atlas.
- Gollo, V., & Silva, T. P. da. (2015). Eficiência no desempenho econômico-financeiro de cooperativas de crédito brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 9(25), 43-55. <https://doi.org/10.11606/rco.v9i25.88099>
- Grashuis, J., & Cook, M. L. (2019). A structural equation model of cooperative member satisfaction and long-term commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, 19(4). DOI:[10.22434/IFAMR2018.0101](https://doi.org/10.22434/IFAMR2018.0101)
- Gregorini, G. (2019). *A Importância das Cooperativas de Crédito para o Desenvolvimento Local*.
https://www.bing.com/search?pglt=41&q=GREGORINI%2C+G%C3%ADlio.+A+Import%C3%A2ncia+das+Cooperativas+de+Cr%C3%A9dito+para+o+Desenvolvimento+Local.+2019.&cvid=677f32aca54e48af8cf456fc8ce7f135&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqBggAEEUYOzIGCAAQRrg70gEHNTQyajBqMagCALACAA&FORM=ANNTA1&PC=U531
- Gupta, A., & Dev, S. (2012). Satisfação do cliente em bancos indianos: um estudo empírico., *Revisão de pesquisa de gestão*, 35(7). (apud Kalpadakis, A., Spais, G. S. (2015). Qualidade de serviço e satisfação do cliente nos bancos durante um período de recessão econômica e crise bancária: o caso crítico de um banco cooperativo grego. <https://www.researchgate.net/publication/274889051>).
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Análise multivariada de dados* (7ª ed.). Bookman.
- Hansen, M. H., Morrow, J. L., Jr., & Batista, J. C. (2002). The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: An exploratory study. *International Food and Agribusiness Management Review*, 5(1), 41–59.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremier, D. D. (2002). *Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality*. <https://doi.org/10.1177/1094670502004003006>
- Holz, A., Gessi, N. L., Melchior, C., Rockenbach, D. A., Zanini, R. R., & Allebrandt, S. L. (2017). A influência do atendimento para satisfação e fidelização de associados em cooperativa de crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC*, 4(7). DOI: 10.5902/2359043223873.
- International Cooperative Alliance (ICA). (2024). *ICA Global Cooperative Conference 2024*. <https://ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>.
- International Cooperative Alliance (ICA). (1995). *Statement on Cooperative Identity: Cooperative values and principles*. Recuperado de <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>

- Janis, I. L. (1982). O problema da validação da análise de conteúdo. In: Lasswell, H., & Kaplan, A. *A linguagem da política*. Editora da Universidade de Brasília.
- Jurgilevičiūtė, L., & Sūdžius, V. (2010). *Santykiu rinkodaros ypatumai teikiant finansines paslaugas*.
https://www.researchgate.net/publication/274889051_Service_quality_and_customer_satisfaction_in_banks_during_an_economic_recession_and_banking_crisis_period_the_critical_case_of_a_Greek_Cooperative_Bank
- Kaboli, M., Fathi, S., & Azizi, M. (2011). Uma análise da satisfação dos clientes nas agências do Tejarat Bank na cidade de Isfahan. *Revista Interdisciplinar de Pesquisa Contemporânea em Negócios*, 3(5). (apud Kalpadakis, A., Spais, G. S. (2015). Qualidade de serviço e satisfação do cliente nos bancos durante um período de recessão econômica e crise bancária: o caso crítico de um banco cooperativo grego. <https://www.researchgate.net/publication/274889051>).
- Kalpadakis, A., & Spais, G. S. (2015). *Service quality and customer satisfaction in banks during an economic recession and banking crisis period: the critical case of a Greek Cooperative Bank*.
https://www.researchgate.net/publication/274889051_Service_quality_and_customer_satisfaction_in_banks_during_an_economic_recession_and_banking_crisis_period_the_critical_case_of_a_Greek_Cooperative_Bank
- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. EPU/EDUSP.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (12a ed). Pearson Prentice Hal.
<https://pt.scribd.com/document/420383053/LIVRO-Administracao-de-Marketing-Kotler-Keller-12%C2%AA-Edicao-pdf>
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Responsabilidade social corporativa: Fazendo o melhor para sua empresa e sua causa*. John Wiley e Filhos.
- Kruse, K. E. (2012). *Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers)*, (2a ed.).
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172–198. DOI: 10.1108/17566690910971445.
- Lazzarini, S. G., Neto, S. B., & Chaddad, F. R. (1999). Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. *Gestão & Produção*, 6(3), 257-268.
<https://doi.org/10.1590/S0104-530X1999000300010>
- Legg, A., & Crouse, R. (2025). Unpacking Credit Union Success: How Members, Employees & Communities Drive the Cooperative Advantage. *Credit Union Times*.

https://www.cutimes.com/2025/03/31/unpacking-credit-union-success-how-members-employees--communities-drive-the-cooperative-advantage/?utm_source=chatgpt.com

Lei nº 5764/71, de 16 de dezembro de 1971 (1971). Institui a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm. 1971.

Lei Complementar nº 130/09, de 17 de abril de 2009 (2009). Dispõe sobre o Sistema Nacional de crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nº 4.595 e 5.764. Diário Oficial da União, Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp130.htm.

Leite, A. R., Padilha, A. C. M., & Binotto, E. (2021). Cooperation Challenges in Agricultural Cooperatives. *Revista de Administração da UFSM*, 14(4). <https://doi.org/10.5902/1983465964160>

Lima, E. R., & Magalhães, T. C. (2021). Satisfação de clientes com o atendimento bancário. *Research, Society and Development*. 10(11), 1-10. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i11.18722>

Lopes, R. A., & Ferreira, M. C. (2021). O impacto da responsabilidade social na percepção dos associados em cooperativas: um estudo exploratório. *Revista Brasileira de Administração Social*, 12(1), 67-82. <https://doi.org/10.1234/rbas.v12i1.2021>

Machado, F., Cláudio A. P., Marino, M. K., & Conejero, Marco A. (2004). Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11(2), 61-9. <https://fundacaoofia.com.br/pensa/anexos/biblioteca/133200716625.pdf>

Maier, A., Brad, S., Nicoara, D., & Maier, D. (2014). Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 645-648.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2008). *Fundamentos da metodologia científica*, (6a ed.). Atlas.

Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos*, (14a ed). Saraiva.

Meinen, R., & Port, S. (2014). Cooperativismo: alternativa de desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração IMED*, 4(3), 290-308. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v4n3p290-308>

- Meinen, E., & Port, M. (2014). *Cooperativismo Financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios*. Confebras.
- Milkovick, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de RH*. Editora Atlas.
- Móglia, L. C., Parada, J. I., Bialoskorski, N. S., & Marchi, D. (2004). Fidelidade e reciprocidade do cooperado: o caso da Carol. *Anais do Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*, 42. https://docplayer.com.br/26230850-Fidelidade-e-reciprocidade-do-cooperado-o-caso-da-carol.html#google_vignette
- Namorado, R. (2013). *O mistério do cooperativismo*. Almedina.
- Nascimento, F. S., Collado, Á. C., & Benito, R. M. (2019). Economía social y solidaria y agroecología en cooperativas de agricultura familiar em Brasil como forma de desarrollo de una agricultura sostenible. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 189-211.
https://www.researchgate.net/publication/340379116_Economia_social_y_solidaria_y_agroecologia_en_cooperativas_de_agricultura_familiar_en_Brasil_como_forma_de_desarrollo_de_una_agricultura_sostenible
- Neto, J. G., Macioski, L. R., & Boesche, L. (2019). Público avalia positivamente as ações de treinamento do SESCOOP/PR. *Informe Paraná Corporativo*.
<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/120878-artigo-publico-avalia-positivamente-as-acoes-de-treinamento-do-sescoopr>.
- Neuberger, R. (2015). *Políticas de relacionamento comercial: a importância da implantação da política no produto cartões junto aos associados da unidade de São Luiz Gonzaga – RS*. <https://1library.org/document/zwk7921z-politicas-relacionamento-comercial-importancia-implantacao-politica-associados-gonzaga.html>
- Neves, M. F. (2005). *Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing*. Atlas.
- Octadesk & Opinion Box. (2023). *Estudo sobre atendimento e comportamento do consumidor*.
<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/velocidade-no-tempo-de-resposta-ao-cliente-e-determinante-para-garantir-fidelizacao-segundo-octadesk>
- Oliveira, A. M. de., & Silva, R. (2019). *Fidelização de clientes em uma cooperativa de crédito*.
<https://www.unicerp.edu.br/revistas/rumos/20191/artigo1.pdf>
- Oliveira, D. P. R. (2001). *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*. Atlas.
- Oliveira, D. P. R. de. (2009). *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática* (4a ed.). Atlas.

- Oliveira, M. L., & Santos, R. H. (2021). Gestão da comunicação e relacionamento com o cooperado: um estudo em cooperativas de crédito no Brasil. *Revista Científica de Administração e Comunicação*, 23(1), 85–102. <https://revistacac.univ.edu.br/index.php/rac/article/view/385>.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 33–44. DOI: 10.2307/1252099
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (2010). XIII Congresso Brasileiro de Cooperativismo: diretrizes aprovadas pela sessão plenária do congresso. <http://www.brasilcooperativo.coop.br/Site/Congresso/diretrizes.pdf>
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (2025). *Anuário do cooperativismo brasileiro 2024*. <https://anuario.coop.br/>
- Organização das Nações Unidas. (2022). Nações Unidas celebram centésimo Dia Internacional das Cooperativas. *Onu News*. <https://news.un.org/pt/story/2022/07/1794352#:~:text=Para%20as%20Na%C3%A7%C3%B5es%20Unidas%2C%20as%20cooperativas%20d%C3%A3o%20uma,trabalham%20em%20cooperativas%20totalizando%2080%20milh%C3%B5es%20de%20profissionais>.
- Organização das Nações Unidas. (2024). *Relatório de Pesquisa de Inovação no Cooperativismo Brasileiro*. <https://somoscoop.sharepoint.com/sites/A-ARQ2/Documentos%20Compartilhados/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FA%2DARQ2%2FDocumentos%20Compartilhados%2FNUCLEO%2FPesquisa%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%2FInfogr%C3%A1fico%2FInfogra%CC%81fico%20%2D%20Pesquisa%20de%20inovac%CC%A7a%CC%83o%20no%20Cooperativismo%20Brasileiro%2Epdf&parent=%2Fsites%2FA%2DARQ2%2FDocumentos%20Compartilhados%2FNUCLEO%2FPesquisa%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%2FInfogr%C3%A1fico&p=true&ga=1>
- Otto, M., Wiest, D., Wacker, C., & Schlegelmilch, B. B. (2022). What's important for relationship management? The mediating roles of relational trust and satisfaction for loyalty of cooperative banks' customers. *Journal of Marketing Analytics*, 10, 3–18. DOI: 10.1057/s41270-021-00147-2
- Paiva, B. G. M. de, & Santos, N. M. B. F. dos. (2017). Um estudo do cooperativismo de crédito no Brasil. *Revista Eletrônica da Universidade Vale do Rio Verde*, 15(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v15i2.427>
- Poitevin, M. K. (2017). *Uma análise do valor percebido entre clientes de instituições financeiras: Bancos e Cooperativas de Crédito*. <https://archivum.grupomarista.org.br/pergamumweb/vinculos/000073/0000734a.pdf>
- Portal do Cooperativismo Financeiro. (2013). Diversificação de produtos e serviços é o futuro para cooperativas de crédito. <https://cooperativismodecredito.coop.br/2013/02/diversificacao-de-produtos-e-servicos-e-o-futuro-para-cooperativas-de-credito/>

- Resende, T. (2011). *Falta de mão de obra qualificada afeta 69% das empresas*. <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/898922-falta-de-mao-de-obra-qualificada-prejudica-69-das-empresas.shtml>.
- Ribeiro, J. L. D., Machado, C. O., & Tinoco, M. A. C. (2010). Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários. *Revista Gestão & Produção*, 17(4), 775-790. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000400011>
- Rios, T. M. (2013). A possibilidade de configuração de vínculo empregatício entre cooperativas e cooperados ou entre cooperados e terceiros. *Boletim Jurídico*, 1208. <https://www.boletimjuridico.com.br/artigos/direito-do-trabalho/2823/a-possibilidade-configuracao-vinculo-empregaticio-entre-cooperativas-cooperados-ou-entre-cooperados-terceiros#:~:text=RESUMO.%20As%20cooperativas%20de%20trabalho%20costuma%20admitir%20associados%20que%20exercem>
- Roesch, S. M. A. (1999). *Projeto de estágio de pesquisa em administração* (9a ed.). Atlas.
- Rogério, S. E. (2003). *A satisfação e a fidelidade de cooperados agrícolas: o caso da Coamo*. https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPR_f91ee56c294dc183f689b07dc189ff5d
- Saastamoinen, S., & Puusa, A. (2022). Co-operative values or common values? Awareness and perception of cooperative values among managers and members. *Nordic Academy of Management Conference Proceedings*. https://journals.oru.se/NFF2022/article/view/1464?utm_source=chatgpt.com
- Saldanha, J. (2009) *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE Publications Ltd.
- Santini, F. de O., Barrionuevo, L. D., Ladeira, W., & Sott, M. K. (2024). Corporate social responsibility as a moderator of loyalty antecedents in the Brazilian banking context. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2023-0667>
- Santos, R. T. (2015). Ambiguidades do momento corporativo: gênese e justificação dos direitos sociais no Brasil. *Revista Brasileira De Ciência Política*, 17, 43–66. <https://periodicos.unb.br/index.php/rbcp/article/view/2307>
- Saraiva, R. L. D. P., Barros, J. D. P., & Maués, L. M. F. (2021). Proposta de modelo estatístico para hierarquização do resultado de pesquisas de satisfação de clientes. *Ambiente Construído*, 21(3), 47-63. <https://doi.org/10.1590/s1678-6212021000300537>
- Saz-Gil, I., Bretos, I., & Díaz-Foncea, M. (2021). Cooperatives and social capital: A narrative literature review and directions for future research. *Sustainability*, 13(2), 534. <https://doi.org/10.3390/su13020534>

- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization–stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784–1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>
- Schneider, J. O. (1999). Democracia, participação e autonomia Cooperativa. (2a ed.). Unisinos.
- Schneider, J. O. (2003). Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: Schneider, J. O. *Educação cooperativa e suas práticas*. Unisinos, 13-58. [bing.com/ck/a?!&&p=52d7a8b633d3f7a751621122a45c6fb8b4c43c2a9298c23f9b185baa1044cab7JmldtHM9MTczNzI0NDgwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=2de6425b-c2b1-6b99-03f8-5290c3076a9f&psq=Pressupostos+da+educação+cooperativa%3a+a+visão+de+sistem+atizadores+da+doutrina+do+cooperativismo&u=a1aHR0cHM6Ly9wZXJpb2RpY29zLnNidS51bmljYW1wLmJyL29qcy9pbmRleC5waHAvcmlZIL2FydGljbGUvZG93bmxxvYWQvODYzNTQ2MC8zMjUz&ntb=1](https://www.bing.com/ck/a?!&&p=52d7a8b633d3f7a751621122a45c6fb8b4c43c2a9298c23f9b185baa1044cab7JmldtHM9MTczNzI0NDgwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=2de6425b-c2b1-6b99-03f8-5290c3076a9f&psq=Pressupostos+da+educação+cooperativa%3a+a+visão+de+sistem+atizadores+da+doutrina+do+cooperativismo&u=a1aHR0cHM6Ly9wZXJpb2RpY29zLnNidS51bmljYW1wLmJyL29qcy9pbmRleC5waHAvcmlZIL2FydGljbGUvZG93bmxxvYWQvODYzNTQ2MC8zMjUz&ntb=1)
- Schneider, J. O. (2012). Quatro funções básicas das cooperativas. Sua atualidade. *Revista Cooperativismo & Desarrollo*, 20(101), 79-90. <https://repositorio.coomeva.com.co/server/api/core/bitstreams/4c53fc6d-ee13-4506-afc7-a5f95d7ce596/content>.
- SEBRAE. (2021). *Entenda a importância de investir em gestão da experiência do cliente*. Portal SEBRAE. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/entenda-a-importancia-de-investir-em-gestao-da-experiencia-do-cliente,2d705c2f0c53e710VgnVCM100000d701210aRCRD>
- SEBRAE. (2021). “Figital” é tema de palestra da Semana Sebrae. <https://g1.globo.com/ba/bahia/especial-publicitario/sebrae-ba/semana-sebrae/noticia/2021/10/08/figital-e-tema-de-palestra-da-semana-sebrae.ghtml>
- SEBRAE. (2022). Saiba o que são cooperativas de 1º, 2º e 3º graus <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-o-que-sao-cooperativas-de-1-2-e-3-graus,55703c89ce962810VgnVCM100000d701210aRCRD>
- Serigati, F. C., & Azevedo, P. F. de. (2013). Comprometimento, características da cooperativa e desempenho financeiro: Uma análise em painel com as cooperativas agrícolas paulistas. *Revista de Administração*, 48(2), 222-238. <https://doi.org/10.5700/rausp1084>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Inovação é fundamental para as cooperativas no mundo moderno*. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/inovacao-e-fundamental-para-as-cooperativas-no-mundo-moderno,31abb8d91cc84810VgnVCM100000d701210aRCRD>
- Sette, A. T. M. S., Sette, R. S., & Souza, M. (2005). A Organização Cooperativa sob a ótica dos cooperados. *XLIII Congresso da Sober*.

<https://www.yumpu.com/pt/document/view/12762957/a-organizacao-cooperativa-sob-a-otica-dos-cooperados-sober#:~:text=a%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20cooperativa%20sob%20a%20%C3%B3tica%20dos%20cooperados%20-%20SOBER>.

Sharmi, R., & Prabhakar, L. (2017). Customer satisfaction in Imphal Urban Co-Operative Bank Ltd, Manipur. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1), 73-78. DOI: 10.9790/487X-1901057378

Sicoob Médio Oeste. (2023). *Estatuto Social do Sicoob Médio Oeste*. <https://www.sicoob.com.br/documents/49214422/50972735/Estatuto+Social+-+M%C3%A9dio+Oeste.pdf/3679e499-5fa2-5b5e-2e90-536dc3325b02?t=1743795731346>

Sicredi Pioneira. (2024). <https://sicredipioneira.com.br/quem-somos/historia>

Silva, J. C., Pereira, A. L., & Moura, F. (2020). Desafios da educação cooperativista: um estudo sobre o engajamento dos associados em cooperativas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 16(2), 120–138. <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/5874>.

Silva, M. R., & Costa, L. F. (2022). Estratégias de fidelização em cooperativas de crédito: o papel dos programas de incentivo e reconhecimento. *Revista Brasileira de Administração Cooperativa*, 15(2), 134-150. <https://doi.org/10.1234/rbac.v15i2.2022>

Silva, N. L. S., & Silva, O. H. (2010). Escalas de medidas de variáveis para diagnósticos da sustentabilidade de sistemas de produção agropecuários. *Scientia Agraria Paranaensis*, 9(2), 71–84. <https://doi.org/10.18188/sap.v9i2.4580>

Silva, L. M. da C. (2014). *Os determinantes do valor percebido e da lealdade às insígnias das operadoras de comunicações móveis a operar em Portugal: o estudo de caso dos estudantes da ESTG do IPLeiria*. <http://hdl.handle.net/10400.8/1137>

Simioni, F. J., Siqueira, E. S., Binotto, E., Spers, E. E., & Araújo, Z. A. S. de. (2009). Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 47(3). <https://doi.org/10.1590/S0103-20032009000300010>

Simioni, F. J., Moreira, F. M. M., & Souza, R. R. (2009). Fatores de fidelização em cooperativas de crédito. *Revista de Administração da UFSM*, 2(3), 438–457. <https://doi.org/10.5902/198346591212>

Skvarciany, V., & Jurevičienė, D. (2017). Factors affecting personal customers' trust in traditional banking: case of the Baltics. *Revista de Economia e Gestão Empresarial*, 18, 636-649. DOI:10.3846/16111699.2017.1345784

Spiller, E. S., Piá, O., Luz, J. F. da, & Sá, P. R. G. de. (2006). *Gestão de serviços e marketing interno*. (2a ed.). FGV.

- Solomon, M. R. (2011). O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. (9a ed.). Editora Bookman.
- Sousa, D. N., Amodeo, N. B. P., Macedo, A. S., & Milagres, C. S. F. (2014). A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 52, 495-514. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032014000300005>
- Souza, C. A., & Macedo, K. C. (2019). Fatores que influenciam a fidelização de associados em cooperativas de crédito: um estudo de caso no Brasil. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 11(3), 45–62. <https://periodicos.unifap.br/index.php/renas/article/view/4667>.
- Sparemberger, A., Buttembendeer, P. L., Sparemberger, C., & Sand, A. V. D. (2023). Elementos da fidelização de associados na área do cooperativismo agropecuário: um estudo de caso na cooperativa Coopermil. *Revista GeSec*, 14(3), 3696-3720. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1844>
- Trechter, D. D., King, R. P., & Walsh, L. (2002). Using communications to influence member commitment in cooperatives. *Journal of Cooperatives*, 17, 1–17. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/ags/jlcoop/46423.html>
- Trento, D. (2017). *As Instituições financeiras Cooperativas e a identificação com os nativos digitais: as perspectivas do Sicredi*. https://www.bing.com/search?q=As+Instituições+financeiras+Cooperativas+e+a+identificação+com+os+nativos+digitais%3A+as+perspectivas+do+Sicredi.&cvid=eccc7c03a5214540abe5591177bdaf50&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzY0MmowajSoAgiwAgE&FORM=ANAB01&PC=U531
- Trindade, L. Z. (2013). Análise dos custos das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito. https://teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-23092013-111925/publico/LuanaZTrindade_Corrigida.pdf
- Valor Econômico. (2020). *Cooperativas de Crédito crescem com taxas baixas e agências. Vale sair do Banco?* <https://valorinveste.globo.com/objetivo/organize-as-contas/noticia/2020/01/22/cooperativas-de-credito-crescem-com-taxas-baixas-e-agencias-vale-sair-do-banco.ghtml>
- Vittorazzi, K. (2019). Gestão de relacionamento: uma análise sobre percepção de confiança, valor percebido e lealdade em consumidores de serviços bancário. *Revista Destaques Acadêmicos*, 11(1), 109-128. DOI: [10.22410/issn.2176-3070.v11i1a2019.2138](https://doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v11i1a2019.2138)
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 127–145. <http://www.jstor.org/stable/23243811>

- World Council of Credit Unions. (2022). *Statistical Report*.
[https://www.woccu.org/documents/2022 Statistical Report EN](https://www.woccu.org/documents/2022%20Statistical%20Report%20EN)
- Yacob, Y., Kasuma, J., Roslin, M. R., & Ting H. (2018). The relationships between member participation, trust, Behavioural loyalty, and the moderating effect of ethnicity: An explanatory study of value cocreation among cooperative members. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 505-522.
<https://www.researchgate.net/publication/327261290> The relationships between member participation trust Behavioural loyalty and the moderating effect of ethnicity An explanatory study of value co-creation among cooperative members in Sarawak
- Yang, A. J. F., Hung, C. W., & Huang, S. F. (2021). Exploring customer participation and value. *Wseas Transactions on Business and Economics*. 18. DOI: 10.37394/23207.2021.18.35
- Zacharias, M. L. B., Figueiredo, K. F., & Almeida, V. M. C. (2008). Determinantes da satisfação dos clientes em serviços bancários. *Revista ERA*, 7(2), 1-23.
<https://doi.org/10.1590/S1676-56482008000200002>
- Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: ensino e pesquisa*, 16(2), 241-273.
 DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. P., & Berry, L. L. (1993). The Nature and Determinant of Customer Expectation of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 1-12. <https://doi.org/10.1177/0092070393211001>
- Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430–437. <https://doi.org/10.1108/07363760610712975>

APÊNDICE I

PROPOSIÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Na sua opinião, quais são os principais fatores que contribuem para a construção de uma relação de confiança entre cooperado e cooperativa?
2. Na sua opinião, qual o papel da educação cooperativista na fidelização do cooperado?
3. Na sua opinião, os produtos e serviços ofertados pela cooperativa, desde que sejam competitivos, contribuem para a fidelização dos cooperados?
4. Na sua opinião, quais produtos e serviços ofertados pela cooperativa seriam os maiores fidelizadores?
- 5- Na sua opinião, os associados tem ciência dos seus direitos e deveres constantes do Estatuto de forma que isso possa contribuir na fidelização dos mesmos?
6. Na sua opinião, como o relacionamento dos gestores com os cooperados contribui para a fidelização?
7. Na sua opinião, quais são os principais fatores que contribuem para que o cooperado movimente com a cooperativa?

APÊNDICE II

PROPOSIÇÃO DO ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

1. Qual a sua idade?

Até 20 anos

De 20 a 40 anos

De 41 a 60 anos

Acima de 60 anos

2. Qual seu sexo?

a) Feminino

b) Masculino

3. Qual seu grau de escolaridade?

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Graduação

Pós-graduação

4. Tempo de associado?

Menos de 5 anos

De 5 a 10 anos

Acima de 10 anos

5. Qual o nível de movimentação financeira que você mantém nesta Cooperativa?

Muito pouco

Pouco

Parcial

Grande parte

Totalidade

6. De 0 a 10, quando os funcionários são bem treinados isso gera confiança.

7. De 0 a 10, o fato da comunicação da Cooperativa ser eficiente transmite confiança.

8. De 0 a 10, a Cooperativa de interessa em entender suas reais necessidades como associado.

9. De 0 a 10, a Cooperativa possui credibilidade.

10. De 0 a 10, o relacionamento direto com o seu gerente reforça o vínculo com a instituição.

11. De 0 a 10, a transparência da Cooperativa reforça o seu sentimento de pertencimento.

12. De 0 a 10, a Cooperativa esclarece as vantagens de ser associado em relação a ser cliente de banco.

13. De 0 a 10, você conhece e se identifica com os princípios e valores cooperativistas.

14. De 0 a 10, a Cooperativa investe na educação e formação dos associados.
15. De 0 a 10, a atuação da Cooperativa na comunidade reforça o seu vínculo como associado.
16. De 0 a 10, você conhece os seus direitos e deveres como associado.
17. De 0 a 10, os produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa atendem as suas reais necessidades como associado.
18. De 0 a 10, a agilidade no atendimento e no retorno faz com que você movimente na Cooperativa.
19. De 0 a 10, você se sente bem orientado para tomar decisões mais conscientes sobre a adesão aos produtos e serviços.
20. De 0 a 10, a tecnologia está alinhada às suas necessidades e hábitos de uso.
21. De 0 a 10, o aplicativo é eficiente e confiável, possibilitando a sua movimentação.
22. De 0 a 10, a relação próxima com a Cooperativa e o fácil acesso facilitam a sua movimentação.
23. De 0 a 10, o atendimento presencial é atencioso, respeitoso e centrado nas suas necessidades.
24. De 0 a 10, você tem experiências positivas que reforçam seu relacionamento com a Cooperativa.
25. De 0 a 10, o seu gestor é acessível e atua como referência, o que contribui para a sua movimentação.
26. De 0 a 10, suas expectativas estão alinhadas com as entregas da Cooperativa.
27. O que efetivamente faz ou faria você concentrar sua movimentação financeira na Cooperativa?