

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ADRIANO DIAS DE CARVALHO

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* RELACIONAL EM COOPERATIVAS DE
CRÉDITO: UM ESTUDO NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

**PIRACICABA
2016**

ADRIANO DIAS DE CARVALHO

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* RELACIONAL EM COOPERATIVAS DE
CRÉDITO: UM ESTUDO NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Campo de Conhecimento: *Marketing* e Operações

Orientadora: Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto

**PIRACICABA
2016**

ADRIANO DIAS DE CARVALHO

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* RELACIONAL EM COOPERATIVAS DE
CRÉDITO: UM ESTUDO NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Campo de Conhecimento: *Marketing* e Operações

Orientadora: Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto

Data do Exame:

____/____/____

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto
(Orientadora)
FGN/UNIMEP

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani
FGN/UNIMEP

Prof. Dr. Thel Augusto Monteiro
FGN/UNIMEP

Prof. Dr. Claudionei Nalle Junior
Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo

Prof. Dr. José Sergio de Araújo
Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Sul de Minas Gerais

DEDICATÓRIA

A minha filha;

Maria Fernanda Paes Carvalho

AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo não seria possível sem a colaboração e solidariedade de um grande número de pessoas, às quais gostaria de expressar meus mais sinceros e profundos agradecimentos:

A Deus que me deu a vida e uma constante luz em meu caminho, por permitir que pudesse superar mais este desafio.

À minha família, em especial a meus pais que me ensinaram a viver com dignidade, que se doaram por inteiro e que muitas vezes, renunciaram a seus sonhos em favor dos meus, não bastaria um muito obrigado.

A minha esposa Laene Gonçalves Paes pelo apoio e incentivo, por compartilhar momentos alegres e difíceis, sobretudo por compreender muitas vezes a minha ausência, pela convivência que foi testada e reforçada no decorrer deste curso, o meu amor e a minha gratidão.

Ao minha orientadora, Prof. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto, professora talentosa que me engrandece, por aceitar este desafio, pelo exemplo, pela amizade, compreensão e apoio, pelo conhecimento transmitido, principalmente pela disposição em suas orientações, muitas vezes abnegando-se de horários em seus próprios fins de semana no auxílio à realização deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, Coordenador do Curso de Doutorado, inteligência brilhante e privilegiada, pelos ensinamentos transmitidos, pela amizade, cooperação e oportunidade na realização deste curso.

Aos Professores Dr. Claudionei Nalle Junior e Dr. Thel Augusto Monteiro, pelas valiosas e essenciais contribuições desde a qualificação, nas quais me proporcionaram momentos de múltiplas reflexões e críticas construtivas, que fizeram construir este trabalho.

Ao Prof. Dr. José Sérgio de Araújo, pessoa de admirável saber, grato pelo empenho, amizade, e por ter-me transmitido parte de seu conhecimento, ouvindo-me e dando valiosas sugestões durante este estudo.

A todos os incansáveis professores do Curso de Doutorado em Administração da Unimep, que sempre se preocuparam em passar seus conhecimentos, e sempre estiveram comigo nessa caminhada.

A todos os funcionários dessa instituição de ensino, especialmente às funcionárias da secretaria, pela maneira eficiente, simpática e cordial com que sempre me atenderam.

Aos colegas de Doutorado, pelas discussões, pelo convívio e pela troca de experiências, em especial ao companheiro Rumeninng Abrantes Santos, o meu agradecimento pela parceria e pela amizade construída que será cultivada ao longo do tempo.

A toda equipe da Fatec - Faculdade de Tecnologia de Mococa pelo incentivo, em especial ao Diretor Diógenes Bosquetti, e aos Professores Isaías Eliseu da Silva, Luiz Marcelo Bortolotti, Renato de Oliveira Violin, leoschua Katz, Fabricio Gustavo Henrique e Vinícius Henrique Porto Brisighello, a minha gratidão pelas valiosas sugestões, auxílio e disposição em colaborar com este estudo.

Ao Professor Dr. Hélio Roberto de Moraes, pessoa de elevado saber, que colaborou de forma precisa, com revisões, críticas e sugestões no desenvolvimento desse trabalho, não bastaria um muito obrigado.

Ao Prof. Aldari Wagner de Souza do UNIFAE - Faculdades de Ensino FAE, agradeço pelo empenho e enorme auxílio na parte quantitativa desse estudo, pelo comprometimento que o fez abster-se de inúmeras horas de descanso, pelas contribuições e pela atenção e respeito a mim dedicados.

A toda equipe da OCB - Organização das Cooperativas do Brasil e OCEMG - Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais que colocou todo acervo Cooperativista à minha disposição, grato pelas gentilezas e incentivo.

A todos os amigos, que se fizeram presentes e por todas as vezes em que me ouviram e me deram apoio, o meu agradecimento, nos méritos desta conquista há muito da presença de vocês.

***“Se o Senhor não edificar a casa,
em vão trabalham os que a constroem.
Se o Senhor não guardar a cidade,
em vão vigiam as sentinelas”.***

Salmo 126

RESUMO

O *Marketing* de Relacionamento caracteriza-se pelas relações estabelecidas resumindo seus direcionamentos na busca da satisfação do cliente em médio e longo prazo. O objetivo central deste trabalho envolve a investigação da aderência aos preceitos do *Marketing* de Relacionamento, das estratégias de gestão das Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais, observando os preceitos que envolvem a cultura cooperativista, seus princípios, a base filosófica, suas definições. O *Marketing* Relacional no Cooperativismo é referenciado sob os aspectos teóricos de diversos autores no que concerne aos seus princípios e desenvolvimento. A metodologia é exposta de acordo com os métodos de pesquisa em administração, a matriz de amarração configurou o direcionamento deste trabalho, evidenciada na análise estatística diferenciada com o uso da análise conjunta. Os principais resultados oriundos da realização da pesquisa e discussões dos principais indicadores foram correlacionados com o embasamento teórico para o desvendamento de dúvidas, apresentação de perspectivas à abordagem de problemas. As correlações estabelecidas foram determinantes para a revelação de resoluções e descrição de novidades que enriqueçam o conhecimento sobre o assunto. Nas conclusões do estudo, estão as contribuições sobre os resultados das diversas proposições realizadas, bem como uma síntese das perspectivas do Cooperativismo e do *Marketing* de Relacionamento. Ainda são apresentadas as contribuições e recomendações que incitam ao amadurecimento das discussões em torno do *Marketing* Relacional em Cooperativas de Crédito.

Palavras-chave: *Marketing* de Relacionamento; Cooperativas de Crédito; Pesquisa de Mercado.

ABSTRACT

Established relations are characteristics of Relationship Marketing, guided by customer satisfaction in either short or long-term. The main goal of this paper is to investigate the cooperative model adherence to the precepts of Relationship Marketing and to search management strategies of credit cooperatives in Minas Gerais state – Brazil. In particular, it looks into credit cooperatives commitment with elements defining cooperative culture, its tenets, its philosophical foundation, and its definitions as well as Relationship Marketing strategies they employ. Relationship Marketing applied to cooperatives is based on theoretical aspects of many authors relating to its tenets and development. The research follows administration method: a particular data coherence method (Matriz de Amarração) guided the work, supported by statistical analysis differentiated by the use conjoint analysis. The main results of the research and the discussions of the main pointers were correlated with theoretical foundation to answer research questions and to present alternatives to approach the problems. The correlations were crucial to reveal solutions and to describe new aspects that enrich the knowledge about the matter. The conclusions highlight contributions about the result of the many propositions presented, as well as a synthesis of the perspectives of both Cooperativeness and Relationship Marketing. It also contains contributions and recommendations that argue for maturation of the discussions about Relational Marketing in Credit Cooperatives.

Keywords: Relationship Marketing; Credit Cooperatives; Market Research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Método Relacional.....	42
Figura 2 - Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento.....	44
Figura 3 - Símbolo do Cooperativismo.....	82
Figura 4 - Estatística Descritiva (Idade e Tempo de Experiência).....	142
Figura 5 - Frequência de Gêneros e Distribuição das idades	143
Figura 6 - Média das Pontuações por Experiência entre os Objetivos.....	151
Figura 7 - Média de Confronto de Gêneros dos Princípios, Estratégias e Ferramentas do <i>Marketing</i> Relacional.....	154
Figura 8 - Média de Aderência ao <i>Marketing</i> de Relacionamento e Identificação de Estratégias pelos Gestores	155
Figura 9 - Média de Aderência ao <i>Marketing</i> de Relacionamento.....	156
Figura 10 - Categorização por Gênero	157
Figura 11 - Valores Previstos (Idade)	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese e Análise das Principais Correntes de Investigação	37
Quadro 2 - Formas de Prospecção de Clientes	48
Quadro 3 - Síntese dos Principais Canais de Comunicação e Vendas	61
Quadro 4 - Os diversos tipos de Programas de Recompensas	63
Quadro 5 - Os diversos ramos do Cooperativismo	116
Quadro 6 - Vantagens e Desvantagens dos ramos do Cooperativismo.....	117
Quadro 7 - Framework da Pesquisa	132
Quadro 8 - Matriz de Amarração (Objetivos e Questões)	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística Descritiva dos Participantes	141
Tabela 2 - Teste de Agrupamento ou Dispersão de Dados (Teste de Qui Quadrado)	144
Tabela 3 - Teste de Agrupamento ou Dispersão de Dados (Correlações)	145
Tabela 4 - Correlação entre generos e experiência.....	146
Tabela 5 – O Impacto da Experiência entre os Objetivos	148
Tabela 6 - Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene	149
Tabela 7 - Teste de Homogeneidade de Variâncias Relacionada ao Gênero...	152
Tabela 8 - ANOVA.....	153
Tabela 9 - Correlações das Respostas	158
Tabela 10 - Estatísticas de Confiabilidade	159
Tabela 11 - Média e Desvio Padrão dos Constructos	159
Tabela 12 - Percentual das Respostas Objetivas	198
Tabela 13 - Médias das Respostas das Questões Gerais	200
Tabela 14 - Delação de Itens.....	201

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACI - Aliança Cooperativista Internacional

ANS - Agência Nacional de Saúde

ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres

APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

BACEN - Banco Central do Brasil

BANCOOB - Banco Cooperativo do Brasil S. A.

BANSICREDI - Banco Cooperativo Sicredi S. A.

BIRD - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Social

CECM - Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo

CMN - Conselho Monetário Nacional

CNBB - Confederação Nacional dos Bispos do Brasil

CRM - *Customer Relationship Management*

CUNA - *Credit Union National Association*

FGS - Fundo Garantidor Sicoob

IMP GROUP - *Industrial Marketing and Purchasing Group*

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEMG - Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais

SFH - Sistema Financeiro Habitacional

SICOOB - Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

SUS - Sistema Único de Saúde

SWOT - *Strong points and Weak points, Opportunities and Threats*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema do Estudo.....	19
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo geral	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	22
1.3 Justificativas, relevância e ineditismo da Tese:.....	22
1.4 Estrutura do Trabalho	24
2. O MARKETING RELACIONAL NO COOPERATIVISMO	27
2.1 Primórdios do <i>Marketing</i> Relacional	27
2.2 Princípios do <i>Marketing</i> de Relacionamento	38
2.3 Estratégias do <i>Marketing</i> Relacional.....	40
2.3.1 O enfoque do <i>Marketing</i> Relacional.....	45
2.3.2 Estratégias de Prospecção.....	47
2.3.3 Estratégias de Fidelização.....	49
2.3.4 O <i>Endomarketing</i> como estratégia do <i>Marketing</i> de Relacionamento	51
2.4 Ferramentas do <i>Marketing</i> Relacional.....	53
2.4.1 O Customer Relationship Management - CRM	54
2.4.2 Pesquisa de mercado.....	58
2.4.3 <i>Database Marketing</i>.....	59
2.4.4 <i>Marketing</i> Direto	60
2.5 Estudos de <i>Marketing</i> Relacional em Cooperativas	64
3. HISTORIOGRAFIA, FUNÇÕES, BENEFÍCIOS E TIPOLOGIA DO COOPERATIVISMO	77
3.1 Historiografia do Cooperativismo.....	77
3.2 Princípios Cooperativistas	80
3.3 Funções e Benefícios do Cooperativismo	83
3.4 A Tipologia do Cooperativismo	85
3.5 A Estrutura Organizacional das Cooperativas	118
3.6 O Cooperativismo no Brasil	121
4. PESQUISA DE CAMPO.....	124
4.1 A pesquisa em Administração e seus Desafios	124

4.2 Metodologia	126
4.3 Formas e Aplicabilidade do Método da Análise Conjunta	128
4.4 Proposições do Estudo	130
4.5 Estrutura do Questionário	134
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	140
5.1 Os indicadores e os Resultados	140
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	162
REFERÊNCIAS.....	168
APÊNDICE 1	195
APÊNDICE 2.....	198
APÊNDICE 3.....	200
APÊNDICE 4.....	201

1. INTRODUÇÃO

Existem formas de associativismo desde a antiguidade. Inicialmente constituídas com a união de pessoas de uma família, passaram a ser utilizada por diversos grupos no exercício das mais variadas atividades econômicas. Nesse sentido, Velloso e Locatelli (2011) afirmam que a associação entre os agentes econômicos existe desde os primórdios da humanidade, pois há descrições sobre a cooperação e a associação solidária em tribos indígenas e antigas civilizações.

Com o passar do tempo, a sociedade se organizou e, mediante ajuda mútua, constituiu o Cooperativismo, instrumento propenso a resolver os mais variados tipos de problemas. Na filosofia Cooperativista, as pessoas reciprocamente contribuem com bens e serviços para o exercício de atividades econômicas comuns, sem fins lucrativos.

A cultura cooperativista pressupõe necessariamente a autonomia para trabalhar em comunidade: para Borges *et. al.* (2015), as condições imprescindíveis são representadas pela liberdade do trabalho livre e grupal, que se opõem à competição e à concorrência. Ao mesmo tempo segundo Gallo *et. al.* (2000), os panoramas econômicos, sociais e políticos do Brasil são preocupantes, pois apresentam altos níveis de desemprego, grande diferença na distribuição de renda e altos índices de desigualdade e exclusão social. Os objetivos e interesses comuns facilitam o direcionamento nas tomadas de decisões. De acordo com Pinho (1996), a natureza do interesse define o tipo de organização: das necessidades das classes profissionais originam-se os sindicatos; os interesses dos investidores constituem os conselhos de acionistas e, o interesse geral, originou associações amplas, que instituiu as Sociedades Cooperativas.

As Cooperativas mantêm sua forma organizacional conforme os princípios doutrinários do Cooperativismo: cada associado tem o direito a um único voto, ao igualitarismo e à participação nos resultados *pró-rata*, isto é, divisão do resultado proporcionalmente às atividades de cada cooperado. A manutenção do arquétipo solidário pode trazer modificações nos direitos de propriedades e induzir a organização Cooperativa ao maior nível de eficiência econômica (HARRIS, *et. al.*, 1997).

Nesse empreendimento, o associado é simultaneamente o cliente e o proprietário, sendo que as Cooperativas representam um tipo importante de organização para o setor econômico. Segundo Pinho (2004) esse modelo pode também, ser entendido com a própria técnica utilizada pela atividade Cooperativista, que consiste na autogestão voluntária e democrática dos associados, buscando o esforço conjunto e a promoção social, econômica e humana.

As Cooperativas surgiram como alternativa às injustiças sociais. Elas representam uma forma de combate à desigualdade, mediante o estabelecimento da busca por objetivos comuns; essas instituições congregam pessoas, estão presentes nos mais diferentes setores e abrangem vários ramos de atividades.

Enquanto uma empresa representa uma sociedade de capital no qual o lucro costumeiramente é dividido proporcionalmente ao número de ações, uma Cooperativa representa uma sociedade de pessoas no qual os resultados obtidos são distinguidos como sobras, e não como lucros. A destinação desses resultados é definida em assembleias, em que os próprios cooperados analisam o modo eminente pelo qual o dinheiro deve ser investido. A distribuição dos resultados também pode acontecer, mas não são rateados na mesma proporção do capital investido, e sim, de acordo com o número de operações e trabalho de cada associado.

A parte societária funciona de forma democrática: por meio de conselhos, os cooperados detêm a propriedade e opinam sobre o direcionamento das decisões, os diretores estão subordinados às assembleias gerais. As práticas de gestão introduzidas tornam-se ferramentas necessárias para o cumprimento dos compromissos firmados. Desse modo, cada Cooperativa é administrada por um grupo de diretores (Conselho Administrativo e Fiscal), eleitos pelos próprios cooperados. Assim, configura-se um processo entendido como autogestão, no qual as pessoas envolvidas são eleitas para administração e, por sua vez, se esforçam para satisfazer os anseios da maioria, cujas opiniões são discutidas e direcionadas mediante aprovação em assembleias. Antonialli (2000) destaca que existe a dualidade administrativa nesse empreendimento, ou seja, o cerne da gestão está voltado para as Cooperativas e seus associados concomitantemente.

O foco deste trabalho restringiu-se a analisar especificamente as Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais, mediante uma pesquisa

descritiva de caráter qualitativo e quantitativo, para investigarem-se os preceitos de gestão assumidos nas Cooperativas de Crédito do Estado e verificar sua aderência aos princípios do *Marketing* de Relacionamento.

De acordo com Carvalho (2012), o desenvolvimento do Cooperativismo de Crédito no Brasil é marcado pela melhor organização do movimento Cooperativista e uma modernização estimulada pela informatização e automação no sistema bancário, além do crescimento do número de Cooperativas de Crédito proporcionado pelos bancos cooperativos. O mercado financeiro é altamente competitivo e caracteriza-se por mudanças inovadoras. A partir da Resolução 2.193 de 31 de agosto de 1995 do Conselho Monetário Nacional, foi permitida a criação desses bancos, tendo como acionistas exclusivamente as Cooperativas, sendo as Centrais de Cooperativas suas controladoras. O Bansicredi (Banco Cooperativo Sicredi S. A.), em 1996, e o Bancoob (Banco Cooperativo do Brasil), em 1997, vieram suprir principalmente a carência das Cooperativas de Crédito resultantes da impossibilidade do acesso à câmara de compensação de cheques e outros papéis, à conta reserva bancária e ao mercado interfinanceiro. Dessa forma, os serviços que as Cooperativas de Crédito demandavam via convênios com outros bancos do mercado foram atendidos pelos bancos das próprias Cooperativas (BANCOOB, 2000).

O Cooperativismo de Crédito Mútuo, não obstante a todo o sistema financeiro, é formado por pessoas cujas diretrizes estão fundamentadas nas Leis 4.595/64 e 5.764/71 e em normas emanadas pelo Conselho Monetário Nacional e Banco Central. As Cooperativas são legalmente estabelecidas e reconhecidas no Brasil, sua finalidade é prestar serviços financeiros de natureza social, econômica e educativa. Conforme exposto no artigo 6º da Lei 5.764, para que as Cooperativas de Crédito sejam constituídas é preciso haver ao menos 20 (vinte) indivíduos, considerados associados fundadores e um capital mínimo investido. Com base nas necessidades dos associados e no interesse comum, as Cooperativas criam um diferencial pelo atendimento personalizado e público homogêneo. A rentabilidade é evidenciada pela disseminação cultural de se acreditar que o cooperado também é sócio proprietário da Cooperativa, pois todas as suas operações representam investimentos em seu próprio patrimônio.

Nas Cooperativas, mediante as diversas ocasiões que possibilitam a ampliação do nível de contato com seus cooperados, as relações tendem a ser potencializadas a médio e longo prazo. Para isso, contribui muito a gestão do *Marketing* de Relacionamento, pois, segundo Parvatiyar e Sheth (2000), constitui um esforço integrado para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos.

Essa perspectiva encontra reforço na afirmação de Stryker e Statham (2006) quando asseveram que a sociedade é baseada em interações, ou seja, nas influências recíprocas de pessoas que, na medida em que atuam, levam em consideração as características dos outros.

As transformações pelas quais passou a sociedade brasileira nos últimos anos fazem com que empresas e organizações, inclusive Cooperativas, tenham a necessidade de reavaliar seu posicionamento de *marketing* em seus modelos de gestão. Uma vez definido o perfil da gestão mercadológica, espera-se a proposição de ações corretivas com maior direcionamento, enfocando a competitividade do setor e o maior incremento das atividades de *Marketing* Relacional. O acirramento da concorrência faz com que muitas Cooperativas com limitações de recursos tenham dificuldades de conquistar e fidelizar seus cooperados. No entanto, segundo Kotler (2004), quando existe um planejamento bem formulado, os objetivos institucionais, as necessidades e os desejos dos consumidores são atingidos mais facilmente.

As transformações pelas quais vem passando a sociedade brasileira nos últimos anos faz com que empresas e organizações, inclusive Cooperativas, tenham a necessidade de reavaliar seu posicionamento estratégico e seus modelos de gestão. A formulação adequada do *Marketing* Relacional nas Cooperativas pode fazer com que os serviços sejam adequados às demandas, mediante a forma eficaz de comunicação.

1.1 Problema do Estudo

Um problema bem definido pode direcionar melhor a pesquisa, em um mercado complexo e competitivo, encontrar alternativas que sejam assertivas na busca do crescimento estruturado tornam-se diferenciais para as organizações Cooperativas. Segundo Kepner e Tregoe (2000), não é possível resolver um

problema, se ele não for claramente definido. Ainda, nesse sentido, Bialoskorski (1997) complementa que os maiores desafios Cooperativistas da atualidade advêm justamente da necessidade de se encontrarem meios que possibilitem o crescimento das Cooperativas, respeitando seus princípios doutrinários fundamentais.

Para Zylberstajn (1993), a maioria das Organizações Cooperativas preocupa-se em avaliar permanente e periodicamente apenas a dimensão econômica, não considerando que é também uma sociedade de pessoas que usa (ou deveria usar) a própria organização econômica e a eficiência como instrumentos para melhor prestar serviços a seus associados e à comunidade. Segundo Gramacho (1997), o processo de globalização da economia, as mudanças no cenário econômico nacional e o inevitável aumento da competitividade global vêm exigindo das Cooperativas brasileiras uma revisão de seus princípios e doutrinas, como forma de se adaptarem a esses novos tempos.

Espera-se que a pesquisa a ser realizada possa servir como fonte de informações para novos estudos e, principalmente, para o aprimoramento dos principais pontos que podem ser explorados pelas Cooperativas, visando ao crescimento do *Marketing* Relacional e ao aprofundamento e à difusão da cultura Cooperativista.

Segundo Hastings e Saren (2003), o pensamento de *marketing* moveu-se de uma única abordagem dominante, caracterizada pelas transações, para incluir ideias e práticas alternativas que valorizam a natureza das relações humanas. Todo esforço deve estar focado na satisfação dos cooperados, por isso, é importante conhecê-los, mas, para tanto, o mercado exige que os produtos e serviços sejam de boa qualidade. Como os serviços são bens intangíveis, aumenta-se a necessidade de que seja garantida a qualidade, por meio de uma atuação gerencial sistemática e objetiva, com foco no cliente. Segundo Kotler (2004), os clientes procuram evidências da qualidade dos serviços para reduzir incertezas, enquanto os gerentes de produtos recebem o desafio de acrescentar ideias abstratas aos produtos. A decisão de focar o estudo em Cooperativas está diretamente relacionada à importância que esse setor representa no Brasil e no mundo.

O *Marketing* de Relacionamento caracteriza-se pelas relações estabelecidas, seus direcionamentos resumem-se à satisfação do cliente a médio e longo prazo: a interação entre os agentes proporciona a diferenciação dos processos. Nas

Cooperativas, esse reconhecimento pode estar atrelado à facilidade de acesso ao crédito, à participação ativa com tomadas de decisões em assembleias ou até mesmo, à busca de objetivos comuns. A colaboração bilateral entre os associados estimula a fidelização, muitas vezes de maneira informal. Os compromissos assumidos pelos cooperados são fortalecidos pelo aspecto social que o sistema Cooperativista promove.

Para Grönroos (2009), as empresas de serviços teriam no *Marketing Relacional* uma melhor opção ao se beneficiarem da aplicação de estratégias de relacionamentos. Espera-se que nas Cooperativas, o contato próximo com seus associados possa constituir uma base relacional regular.

As Cooperativas possuem estratégias formalizadas de ações compartilhadas com seus membros, porém não existem efetividades provenientes das estratégias. Nesse sentido, a problematização da pesquisa envolve a seguinte questão: o *Marketing Relacional*, em seus princípios, estratégias e ferramentas, constitui um enfoque mercadológico adequado à gestão mercadológica das Cooperativas de Crédito?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Este estudo ganha importância na descrição e análise crítica das estratégias utilizadas pelas Cooperativas para a criação e sustentação do *Marketing Relacional*, visando fidelizar seus cooperados.

As pessoas, com frequência, desempenham papel fundamental nos processos de qualidade: quanto maior a complexidade da execução do serviço, maior será a interação entre cooperado e Cooperativa.

Dessa forma, o objetivo central desse trabalho envolve **a investigação da aderência aos preceitos do *Marketing* de Relacionamento às estratégias de gestão das Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais.**

Espera-se que esta pesquisa possa promover uma reflexão aprofundada das principais ações que possam tornar-se alternativas assertivas no direcionamento dos contextos organizacionais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os princípios, estratégias e ferramentas do *Marketing* Relacional;
- b) Identificar características específicas de gestão do Cooperativismo;
- c) Confrontar os conceitos organizacionais de clientes com os conceitos dos cooperados no Cooperativismo;
- d) Levantar os princípios de gestão assumidos em Cooperativas de Crédito e verificar sua aderência aos princípios do *Marketing* de Relacionamento;
- e) Identificar as principais estratégias mercadológicas assumidas por gestores de Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais e os clientes para os quais são empregadas;
- f) Identificar a utilização de instrumentos de gestão com foco no cliente na gestão de Cooperativas.

1.3 Justificativas, relevância e ineditismo da Tese

A decisão de focar o estudo em Cooperativas de Crédito está diretamente relacionada à importância desse setor para a sociedade. A crescente e expressiva quantidade de Cooperativas de Crédito no Brasil e no Mundo desperta o interesse de diversos pesquisadores e ressalta a relevância do assunto sob diversas perspectivas, dentre elas, o *Marketing* Relacional, de grande importância para a gestão, tanto para empresas quanto para as organizações. Mas, além disso, é preciso respeitar o fato de que, para Boaventura (2007), os trabalhos encaminhados a uma banca devem ser inéditos, ou seja, não publicados ou não divulgados antes da sua apresentação. Segundo Salomon (2004), a originalidade significa pela própria etimologia da palavra, volta às fontes, retorno às origens, à essência, à verdade. A originalidade e o ineditismo deste trabalho advêm do fato de realizar-se um estudo sobre a aderência aos preceitos do *Marketing* de Relacionamento nas

estratégias de gestão das Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais, mediante a análise estatística diferenciada, chamada de análise conjunta.

Os estudos relacionados ao *Marketing* de Relacionamento em Cooperativas de Crédito ainda são incipientes. Conforme pesquisa realizada pelo autor, torna-se possível afirmar que, a complexidade e a amplitude dessa pesquisa conferem-lhe o grau de originalidade e ineditismo, não havendo estudos desta natureza que visam identificar estratégias e ferramentas e sua correlação e aderência aos princípios do *Marketing* de Relacionamento, confrontando conceitos entre clientes e cooperados, e sob tudo, utilizando os mesmos desdobramentos metodológicos.

O objetivo deste estudo ganha importância nas palavras de Antonialli (1998), pois o autor destaca que as respostas das Cooperativas ao ambiente, muitas vezes são lentas, principalmente devido às decisões estratégicas a serem tomadas de forma colegiada em assembleias esporádicas e ordinárias, que, no geral, apresentam baixa participação dos associados. O elemento chave para as atividades a serem desenvolvidas de forma sustentada, obtendo-se resultados, é a consecução de uma vantagem competitiva que pode estar em qualquer setor dentro das Cooperativas.

Para Bicas (2008), a originalidade implica no desvendamento de dúvidas, apresentação de perspectivas à abordagem de problemas, revelação de soluções, explicitação de correlações importantes, enfim, descrição de novidades que enriqueçam o conhecimento sobre um assunto.

A importância de se estudarem as Cooperativas advém do fato das atividades dessas organizações serem do setor de serviços, nas quais os indivíduos podem ser sócios cooperados e também usuários, o que torna o sucesso econômico dependente do sucesso social. Para Oliveira (1996), os conjuntos de fatores econômico-financeiros e socioeconômicos são interdependentes. O equilíbrio no desenvolvimento é o que pode definir a eficiência global de qualquer Cooperativa. Além disso, algumas Cooperativas podem enfrentar problemas comuns, como acontece em qualquer outro tipo de organização nos mais diversos ramos de atividade, o que torna ainda mais relevante um estudo em que possa se fazer um diagnóstico dos problemas encontrados nos modelos de gestão das Cooperativas e aponte possíveis soluções.

Os dados coletados mediante as experiências vivenciadas pelos gestores das diversas Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais podem servir de embasamento para novos estudos, em diversas regiões do país, fundamentando e transformando as práticas de políticas sociais.

Portanto, o propósito deste estudo é de grande importância para pesquisadores e gestores pela descrição e maior compreensão proporcionado a partir do conhecimento do panorama do Cooperativismo de Crédito em Minas Gerais. Além do ineditismo, a possibilidade de contribuição favorável do estudo corroboram para a implementação de novas e múltiplas experiências no campo da gestão mercadológica.

1.4 Estrutura do Trabalho

Os capítulos deste trabalho foram dispostos de forma estruturada e sequencial, com intuito de discorrer adequadamente sobre os aspectos teóricos e metodológicos.

Nesta Introdução evidenciou-se a importância do estudo, aspectos como originalidade e ineditismo e ainda os objetivos da pesquisa. O segundo capítulo descreve os aspectos históricos do Cooperativismo, sua origem e evolução. A seguir podem ser observados os preceitos que envolvem a cultura Cooperativista, seus princípios e a base filosófica sobre o pensamento igualitário; ainda são evidenciadas algumas definições e significâncias. Em continuidade, é apresentada a bandeira Cooperativista, considerada o símbolo de todo o sistema, e seu verdadeiro significado é explicitado.

O artigo 6º, da Lei 5.764/71, assevera que as sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-lhes o direito exclusivo e exigindo-lhes a obrigação do uso da expressão "Cooperativa" em sua denominação. Nesse sentido, este trabalho ainda apresenta as funções e os benefícios Cooperativistas. Posteriormente, foi descrita a tipologia, ou seja, os diversos ramos de Cooperativas existentes: Cooperativas Agropecuárias, de Crédito, de Trabalho, de Transporte, Saúde, Educacional, Infraestrutura, Produção, Consumo, Turismo e Lazer, Mineral e Especial. Ao final do

capítulo, expõem-se a estrutura organizacional das Cooperativas e, especificamente, a história do Cooperativismo no Brasil.

O terceiro capítulo aborda o *Marketing* Relacional no Cooperativismo. Desse modo, são referenciados os aspectos teóricos de diversos autores no que concernem aos princípios e desenvolvimento do *Marketing* Relacional. Alguns pontos são elencados como a construção dos relacionamentos, a forma de manutenção e fidelização de clientes e; as principais estratégias e instrumentos do *Marketing* Relacional. Ainda, é demonstrada a importância dos sistemas informatizados de CRM (*Customer Relationship Management*) e da pesquisa de mercado como instrumento de investigação da satisfação do consumidor. Especificamente, na seção 3.4, abordam-se o *Marketing* de Relacionamento em Cooperativas de Crédito e as estratégias de *marketing* segundo as suas funções. Ao final do capítulo, pode ser percebido que, nas Cooperativas, os relacionamentos tendem a ser mais duradouros em virtude do próprio ideal Cooperativista, que pauta pelo sentido da união de pessoas na busca por objetivos comuns.

No tocante ao quarto capítulo, a metodologia é exposta de acordo com os métodos de pesquisa em administração; ali foi evidenciado o foco do objeto da pesquisa. Ainda, no capítulo 4, são apresentadas as diversas proposições do estudo. A matriz de amarração, que configura todo o direcionamento deste trabalho, é apresentada para melhor entendimento da estrutura da pesquisa. É evidenciado o uso da análise conjunta e são explicitadas as formas e aplicabilidade desse método para a análise dos dados coletados na pesquisa de campo. Especificamente, relata-se como deverá ser desenvolvida a pesquisa empírica junto às Cooperativas de Crédito do estado de Minas Gerais.

No capítulo cinco, são apresentados os principais resultados oriundos da realização da pesquisa, os resultados e discussões dos principais indicadores foram correlacionados com o embasamento teórico. Dessa forma, são apresentadas uma série de figuras, gráficos e tabelas para melhor entendimento das correlações existentes entre as ações praticadas no cotidiano operacional das Cooperativas de Crédito pelos gestores, em confronto com os princípios do Cooperativismo e do *Marketing* Relacional.

Por fim, no sexto capítulo, foram apontadas as conclusões do estudo e suas contribuições para o atendimento dos objetivos propostos. Nesta seção, podem ser

encontrados os resultados das diversas proposições realizadas no decorrer desta tese, bem como uma síntese das perspectivas do Cooperativismo e do *Marketing* de Relacionamento sob a visão dos gestores. As considerações finais ainda apresentam as contribuições e recomendações que incitam o amadurecimento das discussões em torno do *Marketing* Relacional em Cooperativas de Crédito, bem como sugestões para novos estudos.

2. O MARKETING RELACIONAL NO COOPERATIVISMO

Este capítulo descreve os princípios e as estratégias do *Marketing* Relacional, ligados à gestão mercadológica, bem como seus instrumentos. O *Marketing* de Relacionamento é aplicável aos mais diferentes setores, inclusive às Cooperativas de Crédito. Dessa forma, ao final do capítulo serão observados os aspectos do *Marketing* Relacional aplicados especificamente às Cooperativas de Crédito.

2.1 Primórdios do *Marketing* Relacional

A necessidade em se conhecer a base do *Marketing* Relacional é importante para o entendimento de seu desenvolvimento. As definições auxiliam e descrevem qualidades essenciais, delineiam e diferenciam os limites ou extensões de algo. Além disso, são mais poderosas quando utilizadas para construir teorias e explicar fenômenos de interesse (AJZENTAL, 2010 p. 224).

Silva e Zambom (2015) alertam para o risco existente em se pensar que os clientes são destinatários dos produtos, meramente consumidores de tudo o que é produzido. Para Brito (2011), à medida que as empresas reconhecem a importância crescente das interações com os seus clientes, o *Marketing* Relacional assume um papel central, tanto do ponto de vista teórico como prático. O *Marketing* de Relacionamento é uma filosofia empresarial que prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, vislumbrando um direcionamento de longo prazo (D'ANGELO *et. al.* 2006). Para McDonald *et. al.* (2001) atrair novos clientes é somente o primeiro passo no processo, o grande fator crítico é mantê-los. As transformações no ambiente empresarial aconteceram rapidamente e a crescente oferta de produtos e serviços fez com que as empresas também se preocupassem com as pessoas. O escopo do *marketing* é inquestionavelmente amplo (AJZENTAL, 2010 p. 4). Grönroos (2009) complementa que o *marketing* é o fenômeno que pode ser abordado de vários modos distintos. Para Coviello *et. al.* (1997), muitas vezes o *marketing* era observado apenas como um conjunto de ferramentas meramente técnicas voltado ao aspecto transacional.

Segundo Solomon, (2002 p. 28) para melhor ou para pior, todos nós vivemos em um mundo que é significativamente influenciado pelas ações dos profissionais de *marketing*. Para Drucker (1995), os relacionamentos são necessários para a execução do próprio trabalho.

Muito antes do início do *marketing* moderno, empresários empreendedores usavam várias maneiras para discernir o que necessitavam os consumidores. A maioria gerenciava pequenas empresas e conhecia seus clientes intimamente, ao ponto de projetar um produto personalizado (ENGEL *et. al.*, 2000). Assim, uma primeira corrente surge no âmbito dos serviços, em que se destacam as contribuições de Berry (2005), Grönroos (1990), Christopher, Payne e Christopher *et. al.* (1994) e Bitner (1992). Essa linha de pensamento consistia no envolvimento da compreensão e concentração, na administração contínua e na elaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional (GORDON, 2002).

Segundo Palmer, Lindgreen e Vanhame (2005), muitos investigadores com interesses em variados domínios do *marketing* como a gestão dos canais de distribuição, o *Marketing* de Serviços, o *Marketing Business to Business* e a Comunicação de *Marketing* estão fortemente envolvidos no estudo e exploração dos fundamentos conceituais do *Marketing* Relacional e sua aplicação ao mundo dos negócios.

Com a visão interativa por incorporar poder entre compradores e vendedores, Palmer, Lindgreen e Vanhamme (2005), destacam que as primeiras discussões acerca da importância do relacionamento nos negócios surgiu na década de 1970. Para alguns autores como Berry (2005), McKenna (1997), Antunes e Rita (2008), o *Marketing* Relacional somente se desenvolveu na década de 1980, quando as empresas deixaram de focar unicamente o resultado e passaram a se preocupar em desenvolver as relações com seus clientes. Segundo Coviello (2002), a expressão *Marketing* de Relacionamento apareceu em 1983, quando Leonardo Berry a utilizou para tratar da literatura em serviços. De acordo com Brito (2011), nesse mesmo ano, em outra obra literária Theodore Levitt, sem usar propriamente a expressão *Marketing* Relacional, reforçou a ideia de Berry (2005) ao afirmar que: “o objetivo da

empresa não se deveria limitar à venda em si mesma, mas também em proporcionar uma maior satisfação aos clientes”.

Para Gummesson (2002), o *marketing* pode ser visto como um conjunto de interações e redes de relacionamentos para decidir como poderão ser desenvolvidos os diversos processos ao longo do tempo. O aumento da importância das empresas de prestação de serviços contribuiu positivamente para o crescimento do *Marketing* Relacional. Para Gummesson (2004), o velho conceito de *marketing* deveria ser substituído, já que não garantia a abordagem necessária ao novo meio, envolvente e competitivo. Conforme Coviello *et. al.* (2002) em sistemas de *marketing* amplo, clientes, fornecedores, governo, imprensa e outros envolvidos geram benefícios mútuos, via troca de conhecimentos. Para Kaplan (2008), o conhecimento e a aplicação do *Marketing* Relacional ajudam a prospectar novos clientes. Gordon (2002) sustenta que o *Marketing* Relacional é o processo sucessivo de identificação e criação de valores com clientes de forma individual e que a divisão dos seus benefícios envolve a compreensão e administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes elegidos. Segundo Milan e Toni (2012), o valor percebido é o principal esteio que sustenta os relacionamentos existentes entre uma empresa e seus clientes. Vavra (1993) complementa que o *Marketing* de Relacionamento é o processo de garantir a satisfação contínua aos clientes atuais ou que já foram clientes. Eles devem ser identificados, reconhecidos, comunicados e auditados em relação à satisfação.

O *Marketing* Relacional é uma ferramenta importante para as organizações, principalmente em mercados competitivos (GILBERTI *et. al.*, 2007). Nesse sentido visa à cooperação e não à competição entre os diversos agentes. A proximidade com os clientes facilita a integração e a confiança que favorece a eficiência. Brito (2011) afirma que não se trata de optar entre *Marketing* Relacional ou *Marketing* Transacional, a abordagem de *marketing* de qualquer organização é somente uma, podendo ser em maior ou menor escala direcionada às transações ou aos relacionamentos. Para Zeithaml e Bitner (2003), os benefícios do *Marketing* de Relacionamento são inúmeros, dentre eles podem ser destacados o conhecimento do fornecedor, o envolvimento da empresa e seus consumidores que ocorre em longo prazo. O relacionamento vai além da necessidade por produtos ou serviços. Shapiro e Sviokla (1995) consideraram a mudança de ênfase entre produtos,

serviços e clientes, como uma das mais complexas para a organização. Dessa forma, Machado e Herman (1996) afirmam que o *Marketing* de Relacionamento pode tornar-se um diferencial diante de tantas similaridades e o apontam como ferramenta eficaz que deve ser utilizada pelas organizações para motivar, de forma concreta, a escolha do consumidor por uma empresa em detrimento da outra.

Segundo Lancaster (1995), o *Marketing* Relacional é uma adaptação constante da evolução dos mercados sobre a base da cadeia de valores e da qualidade. Para Gummesson (2002), a percepção do que se entende por *Marketing* Relacional pode variar entre diferentes autores, mas o *marketing* tem a sua identidade. A relação se desenvolve quando o cliente percebe que existe uma cumplicidade de pensamento com o fornecedor (GRÖNROOS, 2009). Segundo Duck (1991), essas relações oferecem valores mútuos. Todas essas definições unem-se em conceitos e apontam o *Marketing* Relacional como razão de ser de qualquer empresa (SHETH e PARVATUYAR, 2001).

O *marketing* auxilia as empresas no mais diversos tipos de tomada de decisão, seu processo evolutivo é caracterizado por muitas etapas. Segundo Santos; Silva (2014, p. 372), com as relações mercadológicas, a sociedade foi levada a crer que a felicidade estava condicionada a maximização dos interesses materiais. No início, o foco era a produção em massa com produtos pouco diferenciados. Os conceitos, de modo geral, foram centrados no produto, cliente, logística, serviços, relacionamento, inteligência, comunicação e interatividade, todos esses integrando-se entre si para a produção de valores que são transferidos ao consumidor (GOMES e RIBEIRO, 2004). Com o passar do tempo, o *marketing* evoluiu de atividade auxiliar a integrativa, voltou-se para a satisfação dos consumidores e a criação e estabelecimento de redes de relacionamento.

Para Las Casas (2012), o *marketing* representa a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos do indivíduo e da organização ou considerar sempre o ambiente de atuação que impactam nas relações que geram bem estar a sociedade. Portanto, para que as empresas continuem o seu ciclo, precisam adotar uma abordagem estratégica adequada para que possam fazer o melhor proveito de

oportunidades ambientais em relação aos seus pontos fracos e fortes (TAJEDDINI *et. al.*, 2009).

Muito antes do surgimento do conceito de *Marketing* Relacional, os pioneiros dessa área já sabiam da importância de criar, desenvolver e manter relações com os clientes (FUTREL, 2003). Segundo Godbout (1999), na antiguidade, a moeda primitiva não media o valor das coisas, e sim das pessoas, antes da memória do mercado centralizar-se no preço, conservava-se a lembrança do vínculo entre as coisas, do vínculo entre as pessoas. Na era pré-industrial, as relações diretas entre consumidores e fornecedores desenvolviam-se de forma natural e pressupunham amizade, cooperação e confiança. (SHETH; PARAVATIYAR, 2002). Para Hitt (2008), essas relações seriam compostas por uma sucessão de interações entre indivíduos ao longo do tempo. Nesse sentido Berry (2002) foi pioneiro em afirmar que o principal objetivo do *Marketing* de Relacionamento é atrair, manter e ampliar relações com clientes em organizações.

Para se obter a fidelidade, Rocha e Veloso (1999) recomendam que dois caminhos sejam seguidos: ter uma marca forte que por si só, provoque a lealdade dos consumidores ou ainda envolver os clientes a partir de diferenciais oferecidos, cativando-os de uma maneira emocional. Heitmann, Lehmann e Herrmann (2007) corroboram com Rocha e Veloso (1999) e afirmam que clientes satisfeitos podem gerar uma série de resultados satisfatórios para a empresa, como o boca a boca positivo e a lealdade.

A competitividade imposta pelo mercado exige que as organizações estabeleçam relacionamentos sólidos com seus clientes, de forma que as expectativas possam ser atendidas visando à sua fidelização. As abordagens válidas para estudar os relacionamentos são inúmeras, pois, como observa Fournier (1998), o fenômeno é multifacetado. O *Marketing* de Relacionamento constitui um esforço integrado das empresas para identificar, construir e manter relacionamentos (BERRY, 2002; PARVATIYAR e SHETH, 2000). Entretanto, autores como Stryker e Vryan (2006) afirmam que não é possível desenvolver explicações teóricas que justifiquem exatamente o comportamento social, seja individual ou coletivo.

Os consumidores analisam e compram produtos e serviços, definem seus interesses e necessidades a partir de conhecimentos e informações. Dessa forma, o *Marketing* de Relacionamento representa o posicionamento empresarial em função

dos consumidores. Para Engel *et. al.* (2000), qualquer sistema livre controlado mercadologicamente é constituído com base na pressuposição de que o lucro e o ganho material serão os motivos norteadores, com a restrição de que o mercado deve ser verdadeiramente servido com foco no interesse em longo prazo do consumidor.

Para Sheth e Parvatiyar (2001), os motivos que levam à fidelização dos clientes envolvem algum composto de qualidade da mercadoria como: variedade, preço, marca da loja. De acordo com Rocha e Veloso (1999), o cliente fiel é o envolvido, ou seja, aquele que não muda seus hábitos de compra por pequenos detalhes e mantém o consumo frequente de produtos de uma mesma marca.

A qualidade que durante muito tempo, esteve centrada na mercadoria, atualmente é focada na percepção do cliente, cujas necessidades e expectativas devem ser atendidas por um composto mercadológico e um conjunto de benefícios que, adicionados aos produtos e serviços, representam o diferencial que leva o cliente a comprá-los (Pizzinatto 2005, p. 13).

A qualidade envolve vários elementos, sendo o principal fator a diferenciação dos serviços, independentemente de sua classificação. Para Kotler (2007), o *Marketing* de Relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias em longo prazo com alguns atores chave: consumidores, fornecedores e distribuidores. Para reter a preferência e manter as relações comerciais, as empresas inteligentes tentam desenvolver a confiança em relacionamentos do tipo “ganha-ganha” com os clientes, distribuidores, revendedores e fornecedores. Embora a importância do *Marketing* Relacional seja evidente, autores, como Zolkiewski (2004), afirmam que os conceitos são discutíveis e que devido ao mau uso, excesso e até abuso dessa prática, se tornará ultrapassado prematuramente. Para Madruga (2004), os clientes estão mais diversificados a cada dia, estão ganhando mais poder e reivindicando mais qualidade e diversidade. Nesse sentido, à medida que o consumidor torna-se mais exigente, as empresas tendem a não conseguir acolher essas demandas. Kahn (2000) pondera que o *Marketing* de Relacionamento é baseado na ideia de se estabelecer uma relação de aprendizado com os consumidores procurando aumentar sua satisfação e minimizar qualquer problema que venha a surgir.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), uma arquitetura estratégica muito bem elaborada não tem grande valor sem a capacidade de transformar a liderança

intelectual em liderança de mercado e, fazer isso antes de seus rivais. Para Vavra (1993), somente por meio da satisfação dos consumidores que os relacionamentos encontram sucesso, contentar os clientes e mantê-los pode aumentar o valor de duração de sua fidelidade, chave da rentabilidade e, imperativo do *Marketing Relacional*.

2.1.1 Evolução do Marketing de Relacionamento: Principais Escolas

O *Marketing* de Relacionamento representa uma das áreas mais expressivas do *marketing*, reconhecida não somente por pesquisadores como por profissionais que atuam no mercado de trabalho. Dada a sua complexidade, agrega estudos sob diferentes óticas. Para Farina (2009), existem quatro escolas do pensamento do *Marketing* de Relacionamento: Anglo-Australiana, Escandinava, *Industrial Marketing and Purchasing Group* e Norte Americana. Entretanto Palmer *et. al.* concordam parcialmente com a afirmação de Farina (2009) e apresentam como escolas as três primeiras, afirmando que a Escola Norte Americana decorre de uma vertente de estudo com ênfase em serviços ao cliente e com abordagem sob o ponto de vista cliente-fornecedor. Ainda no âmbito do *Marketing Relacional*, Brito (2011), destaca as escolas do pensamento do *Marketing Relacional* como sendo: a Escola Nórdica, o Grupo IMP, a Escola Anglo-Australiana; também chama a atenção para uma Abordagem Relacional da Marca que embora não seja uma escola propriamente dita de *Marketing* de Relacionamento, possui grande importância perante os aspectos relacionados aos consumidores e as marcas.

A Escola Anglo Australiana ampliou a perspectiva de *Marketing* de Relacionamento cujas interações iriam além da relação “organização-cliente”. Enquanto Gummesson (2002) argumentava que esta escola buscou especificamente responder a todo o processo mercadológico da organização, o que poderia levar a uma falta de foco na teoria de *Marketing* de Relacionamento, Prado (2004) rechaçou tal comentário, pois não invalidava o desenvolvimento proposto pela escola “Anglo-Australiana”, que pretendia focar de forma mais clara o objeto de estudo do *Marketing* de Relacionamento. Sob a perspectiva de qualidade e serviço, segundo Palmer *et. al.* (2005), a organização de *marketing* envolve a organização

como um todo ampliando a concepção de mercado para: clientes, fornecedores, recrutamentos e influências internas.

Nesse sentido Hunt, Arnett e Madhavaram (2006) afirmam que os consumidores entram em um relacionamento com as empresas quando eles percebem que os benefícios excedem os custos.

As escolas *Nórdic School of Service* e a Escola Européia (*Imp Group*), embora com linhas de pensamento distintas, colaboraram grandemente para o desenvolvimento do *Marketing* Relacional. Na Escola Nórdica, pesquisava sobre o *Marketing* de Serviços o IMP Group analisava o *marketing* sob a ótica industrial.

O foco inicial da Escola Nórdica eram as pesquisas de *marketing* voltadas para a área de serviços. Segundo Antunes e Rita (2008), esses estudos iniciaram na década de 1970 na Escandinávia e Finlândia, tornando-se com o passar do tempo reconhecido internacionalmente. Na Escola Nórdica um dos grandes e importantes autores foi Grönroos, que sustentava a teoria de que o *Marketing* de Relacionamento possuía sua interação no *Marketing* de Serviços e no Gerenciamento da Qualidade. Para Grönroos (1993), as decisões referentes ao *marketing* não podem ser separadas das decisões gerenciais e globais da empresa.

Naquela época, já despontava a ideia de que os relacionamentos em longo prazo poderiam trazer uma série de vantagens às organizações, quando Barney e Hesterly (2007) afirmavam que a troca constante de fornecedores envolveu, em muitos casos, altos custos, que consiste em perda de lucratividade de uma das partes em caso de troca de parceiro.

O *Marketing* de Relacionamento ainda sofreu influências do mercado industrial. Segundo Antunes e Rita (2008), a *Industrial Marketing Purchasing (IMP Group)* destacou-se estudando as relações entre fornecedores e consumidores do mercado industrial. Os estudos começaram a ser desenvolvidos com a contestação de alguns estudos econômicos que tratam de compras do mercado industrial.

Segundo Pimentel (2008), os estudos do IMP Group levantavam críticas ao *marketing mix*, em função das limitações de que não personalizavam a aplicação de recursos segundo o porte e as características de cada empresa. Nessa época, foi realizado um estudo que envolveu 900 relações de negócios e foi percebido que as relações de trocas não poderiam ser tratadas com uma série de transações independentes, como a troca de recursos. Gummesson (2005) argumenta que o

Marketing de Relacionamento precisa ser convertido em relacionamentos tangíveis, que possam se tornar-se parte do planejamento de *marketing* da empresa.

De acordo com Gouvêa (2009), os estudos do *Marketing and Purchasing Group* tiveram início na França, Suécia, Alemanha, Itália e Reino Unido, mais tarde, recebeu a adesão de acadêmicos dos Estados Unidos, Austrália e Ásia. Para Mady (2009), o IMP Group tinha a preocupação de entender a organização e o desenvolvimento do relacionamento em contexto de rede, ou seja, como os mercados funcionam e evoluem segundo os conceitos de rede. Para Ford (2003), o mercado é comparado a uma arena, na qual as empresas interagem entre si, trocando experiências e influenciando atitudes e comportamentos. Na Europa, essa escola recebeu grande impulso e o avanço no entendimento das relações industriais pode ser confundido com a própria evolução teórica e prática do *Marketing* de Relacionamento.

A Escola Norte Americana teve vários autores como Levitt (1986), Berry e Parasuraman (1991), Berry (1995), Shett e Parvatiyar (2001) que desenvolveram importantes pesquisas com relação ao *Marketing* de Relacionamento. Farina (2009) aponta que na *Emory University*, em Atlanta, durante uma conferência em 1994, foram apresentados 50 trabalhos sobre *Marketing* de Relacionamento, o que contribuiu para que esse tema se transformasse em uma disciplina específica.

Segundo Mady (2009), a Escola Norte Americana surgiu no campo dos serviços, com importantes contribuições sobre a satisfação e a lealdade dos clientes. A qualidade pode ser observada sob os diversos pontos de vistas, conforme o nível de exigência de cada consumidor. Coote (1994) afirma que a abordagem dessa Escola centra as suas relações entre comprador e vendedor no papel da organização cujo sentido é o de proporcionar suporte a essas relações. Algumas reflexões ponderavam sobre a conquista e a retenção de clientes, dessa forma a atração de clientes deveria ser encarada como um passo intermediário do *marketing* que buscava a lealdade em consumidores indiferentes com determinados produtos.

A estratégia de *Marketing* de Relacionamento, segundo a visão da Escola Norte Americana, pontuava que os relacionamentos bem sucedidos dependem de condições adequadas para integração da cultura orientada para o mercado, flexibilidade dos processos e criação e entrega de valor aos clientes (RIBEIRO, 1996).

Como citado anteriormente por Brito (2011), a Abordagem Relacional da Marca, mesmo não sendo uma Escola do *Marketing* de Relacionamento, possui grande importância perante aos aspectos relacionados aos consumidores e as marcas. A marca pode possuir personalidade, pois segundo Strunk (2007), ela é como uma pessoa que teve sua personalidade cuidadosamente criada e desenvolvida. Dessa forma, fornece tanto ao produto quanto à organização um significado. Portanto Mozota (2003) assevera que a marca auxilia nas associações emocionais que podem ser criadas na mente do consumidor.

Muitas empresas definem suas marcas aliando o fortalecimento de uma imagem que busca diferenciação, mediante a ética, e a preocupação com o meio ambiente. Segundo Kotler (2010) as variáveis condicionantes ao posicionamento da marca devem estar em sinergia para garantir a integridade da marca, garantindo coerência na percepção dos consumidores em relação à tríade empresa-produto-marca. Aaker (2007) aponta que o gerenciamento da marca visa ao desenvolvimento e ao controle de ações estratégicas na construção das projeções de mercado. Para Vinic (2004), pesquisas revelam que 85% das decisões de compra por consumidores são tomadas no ponto de venda e que estas decisões, em sua grande maioria, optam por marcas líderes com o objetivo de assegurar assertividade na escolha da categoria em questão.

A marca, com o passar do tempo, tornou-se para as organizações um importante elemento estratégico, estabelecido como recurso competitivo em determinadas situações de negócios, atua também como fator crítico e representa investimentos financeiros. Uma marca consolidada no mercado possui um valor incalculável, cria barreiras aos entrantes potenciais e estabelece domínio de diferentes formas. Garcia *et. al.* (2011) afirmam que tudo em uma empresa precisa estar integrado à sua identidade, valores, metas e compromissos.

Mais do que a representação da qualidade ou o elemento preponderante da determinação de preços para Vicari (2004), a marca representa a promessa de o vendedor entregar um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores.

A seguir no Quadro 1 pode ser observada uma síntese e a análise comparativa das principais correntes de investigação que englobam o *Marketing* Relacional:

Quadro 1 - Síntese e Análise das Principais Correntes de Investigação

Foco de investimento em pesquisa	
Escola Nórdica	Empresas prestadoras de serviços
Grupo Imp Industrial Marketing Purchasing	Empresas Industriais e suas cadeias de abastecimento e distribuição
Escola Anglo Australiana	Empresas de Consumo e Industriais
Escola Norte Americana	Empresas prestadoras de serviços
Abordagem Relacional da Marca	Marcas de Bens de Consumo
Relações Estudadas	
Escola Nórdica	Empresa-Consumidor
Grupo Imp Industrial Marketing Purchasing	Empresa-Empresa
Escola Anglo Australiana	Empresa-Consumidor, Empresa-Stakeholders
Escola Norte Americana	Empresa-Consumidor
Abordagem Relacional da Marca	Marca-Consumidor
Constructos mais relevantes	
Escola Nórdica	Qualidade percebida, expectativas, satisfação do consumidor, fidelização.
Grupo Imp Industrial Marketing Purchasing	Interação, redes, interdependência
Escola Anglo Australiana	CRM, gestão da qualidade, modelos de mercados
Escola Norte Americana	Percepções do Consumidor e Expectativa da Qualidade,
Abordagem Relacional da Marca	Relação entre marca e consumidor, personalidade da marca e relações emocionais.
Questões de investigação típicas	
Escola Nórdica	Quais são as determinantes da satisfação do cliente? Quais os antecedentes e consequentes da fidelização? Quais os determinantes das expectativas? Qual o impacto da satisfação na performance da empresa?
Grupo Imp Industrial Marketing Purchasing	Como se caracteriza o processo de interação entre duas empresas? Por que se cria e como se desenvolve uma relação interorganizacional?
Escola Anglo Australiana	Qual o impacto do CRM na performance da empresa? Quais as determinantes de qualidade? Qual o impacto da qualidade na performance da empresa? Como se caracteriza a rede de relações de uma empresa com os seus Stakeholders?
Escola Norte Americana	Qual a expectativa do consumidor perante o serviço? Qual a percepção do serviço após a entrega?
Abordagem Relacional da Marca	Qual o conteúdo da relação entre uma marca e os consumidores? Como se caracteriza determinada marca em termos de personalidade? Quais as determinantes da relação emocional? Por que razão os consumidores estabelecem determinado tipo de relação com a marca?
Principais Autores	
Escola Nórdica	Blomqvist et. al (1993), Grönroos (1990, 1994, 1996, 2000, 2006, 2007), Gummesson (1991, 1993, 1996, 1998, 2002), Lehtinen et. al. (1994), Storbcka (1994), Strandvik e Liljander (1994).
Grupo Imp Industrial Marketing Purchasing	Araújo, Dubois e Gade (2003), Axelsson e Easton (1992), Ford et. al. (1998, 2006), Hakansson et.al. (1982, 1987, 1989), Johanson e Mattsson (1985), Turnbull e Valla (1986).
Escola Anglo Australiana	Butle (1996, 2004), Chistopher, Payne e Ballantyne (1991, 2002), Payne, Ballantyne e Christopher (2005)
Escola Norte Americana	Morgan e Hunt (1994), Wilson (1995), Berry (1995)
Abordagem Relacional da Marca	Aaker (1997), Aaker e Fournier (1995), Aaker et. al. (2004), Aggarwal (2004), Fletcher e Simpson (2000), Fournier (1994, 1995, 1998), Lindberg-Repo e Brockers (2004).

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Brito, 2011.

Com o passar do tempo, uma série de mudanças impulsionaram o surgimento de novas vertentes no *marketing*. Palmer, Lindgreen e Vanhamme (2005) afirmam dentre essas vertentes, a saturação dos mercados e o crescimento da competição entre os mercados globais. De acordo com Brito (2011), a Escola do *Marketing* de Relacionamento pode ser considerada uma escola de pensamento interativa, à medida que se preocupa com mais de um agente, ou seja, a relação empresa-consumidor e empresa-empresa. Dessa forma, pode ser observada a interdependência entre compradores e vendedores. Os diversos fatores sociais aliados aos aspectos psicológicos das pessoas, não apenas nas decisões baseadas nas disponibilidades econômicas dos consumidores, permitem, segundo Brito (2011) classificar também a Escola de *Marketing* de Relacionamento como sendo não econômica.

Segundo Hunt, Arnett e Madhavaram (2006) o crescimento do *Marketing*, de Relacionamento foi impulsionado não só pelo aumento dos serviços, da tecnologia e das firmas orientadas para a informação, mas também pelo aumento competição por redes ou alianças estratégicas.

2.2 Princípios do *Marketing* de Relacionamento

Como resultado do processo de administração de *marketing* as empresas devem buscar a construção de relacionamentos com seus clientes; para tanto Nickels e Wood (1999) relacionam cinco princípios básicos do planejamento desta construção:

- a) os relacionamentos se baseiam em comunicação aberta. Envolvem perguntas investigativas e sondagens, além de ser um bom ouvinte a pessoa deve mostrar interesse no que o outro tem a dizer;
- b) os relacionamentos são construídos com base na confiança adquirida com o tempo em que se deve cumprir as promessas feitas, prazos e responsabilidades;

c) os relacionamentos são reforçados mediante o contato com os clientes, com o objetivo de se identificarem as necessidades e desejos, visando desenvolver novos produtos e serviços;

d) os relacionamentos dependem de confiança, honestidade e comportamento ético. Qualquer indício de que a empresa não está sendo correta e ética com seu público irá enfraquecer o relacionamento;

e) parceiros em um relacionamento mostram que se preocupam, todo esforço deve ser realizado nesse sentido.

Para McKENNA (1997), o *marketing* moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente e deve compreender mais do que a simples consciência de uma hierarquia de marcas e nomes de empresas. Demanda uma relação especial entre o cliente e a infraestrutura do mercado. Kotler (2000) apresenta algumas proposições para o desenvolvimento do *Marketing* de Relacionamento, a partir de seis dimensões:

a) criação de valores e compartilhamento entre produtos e consumidores;

b) reconhecimento do papel fundamental que os clientes individualmente têm, não apenas como compradores, mas também na definição dos valores que desejam;

c) exigência para que as empresas, como consequência de suas estratégias de *marketing* e de foco nos clientes, planejem e alinhem seus processos de negociação, suas políticas de comunicação, suas tecnologias e seu pessoal para manter o valor que o cliente individualmente deseja;

d) reforço contínuo e colaborativo entre comprador e o vendedor;

e) reconhecimento do valor dos clientes pelo tempo de fidelidade de consumo, e não meramente pela ocasião da compra;

f) construção de uma cadeia de relacionamento na organização para criar os valores desejados pelos clientes, assim como entre os principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

2.3 Estratégias do *Marketing* Relacional

Autores como Treacy e Wiersema (1993), estabelecem definições com foco estratégico voltado ao *Marketing* de Relacionamento nas organizações, vinculando a abordagem estratégica ao valor do produto. Segundo Kotler (2000) uma oferta de *marketing* para o mercado tem valor agregado entregue ao consumidor; para Zeithaml e Bitner (2003), o valor percebido é a avaliação total do consumidor. Nesse sentido, Woodruff (1997) estabelece que os conceitos de valor e percepção do cliente somente são realizados com o uso dos serviços. Shapiro e Sviokla (1995) afirmam que uma efetiva orientação para o mercado somente é atingida pela comunicação das preocupações e exigências dos clientes em todos os níveis da organização. Gale (1996) ainda define que o valor dos serviços percebidos pelos clientes representa a qualidade exigida pelo mercado; e Gade (1998) finaliza que é difícil para a organização determinar como qualquer expectativa pode influenciar na satisfação do cliente.

Segundo Gummesson (2005, p. 36), é preciso voltar ao foco: não é uma questão de regressar a uma sociedade passada, mas de se adaptar ao presente e ao futuro.

O foco das estratégias das empresas deve estar nos clientes, pois adotando outro ponto de vista que não esse, corre-se um grande risco de desenvolver o que Theodore Levitt em 1960 chamou de “miopia de *marketing*”. A miopia de *marketing* é uma expressão utilizada para apontar os caminhos errôneos da estratégia, na qual a organização tende a olhar apenas para a produção de bens e serviços, deixando de lado a satisfação dos clientes.

O *Marketing* Relacional torna-se importante quando alia o seu desenvolvimento a estratégias eficazes (ENGEL *et. al.*, 2000). Para Coviello (2002) os aspectos intangíveis (emocionais, afetivos e sociais) podem, na prática, trazer maior impacto na construção da lealdade. Como complemento, Elias *et. al.* (2006,

p.13) afirmam que os benefícios sociais afetam diretamente o comportamento e a lealdade, portanto, as empresas devem prestar atenção a esses benefícios, encorajando a amizade entre funcionários e clientes. Os profissionais de *marketing* que acreditam nessa filosofia interagem com os clientes de modo regular e lhes dão razões para manter um elo com a empresa ao longo do tempo (SOLOMON, 2002, p. 28). Essa orientação de mercado refere-se continuamente em considerar os clientes como altamente valiosos (SLATER; NARVER, 1994).

Nesse sentido, muitas organizações estabelecem parcerias, visando melhorar os aspectos mercadológicos e, dessa forma, valorizar os clientes. Esse tipo de associação entre empresas pode ser considerada como estratégia de cooperação em nível de negócios sendo usada para ajudar na melhoria de desempenho em mercados de produtos distintos (HITT, et al. 2008, p. 251).

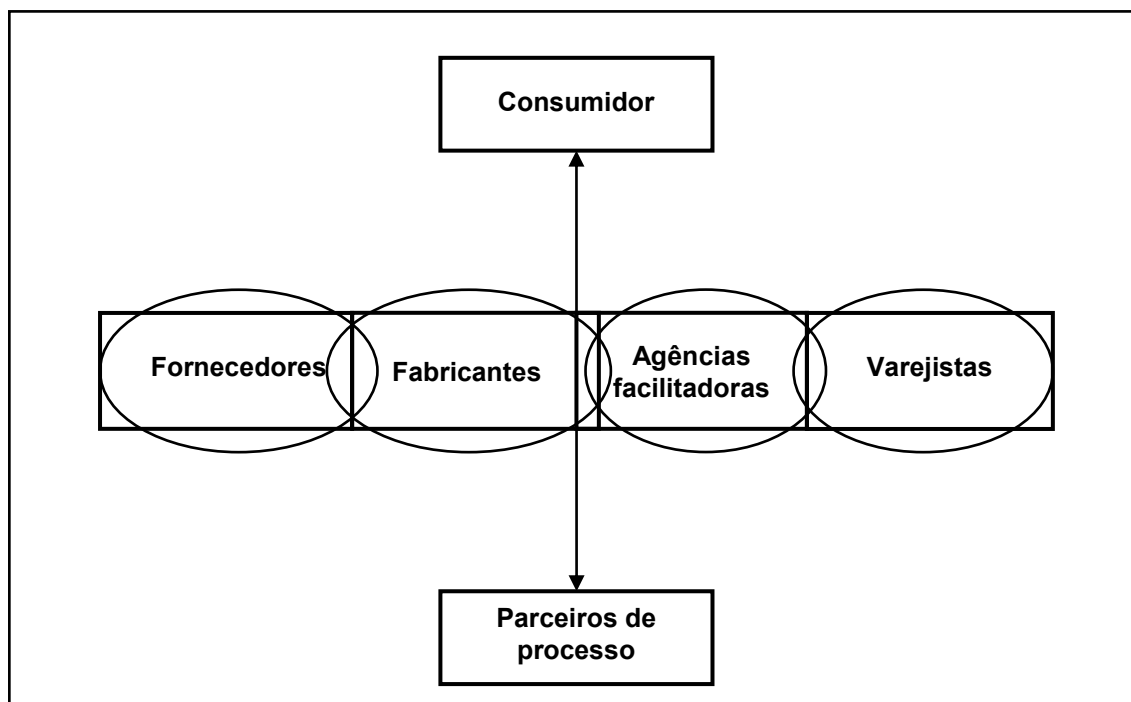
Na busca contínua pela melhor eficiência, as formas de investimentos escolhidas por muitas organizações podem estabelecer inúmeras vantagens competitivas se tornando atrativas. O êxito organizacional permite a primazia nos relacionamentos. Para Giuliani (2006), a decisão sobre um investimento, seja ele qual for, deve sempre levar em consideração a taxa de retorno proporcionada. Existe uma grande necessidade de se gerarem relações duradouras com consumidores importantes, a forma de interpretar e aplicar esses conceitos pode oferecer grande vantagem competitiva para a organização (PIZZINATTO, 2005 p.112).

A integração entre os diversos agentes favorece o estabelecimento do *Marketing* Relacional; na verdade, esse enfoque do *marketing* propicia melhor acesso aos recursos e às informações potencializando forças e visibilidade aos negócios. Dessa forma, o interesse de muitas pessoas é despertado, gerando prospecção de novos clientes. Para Engel *et. al.* (2000), quando as empresas adequam sua oferta ao estilo de vida de seus consumidores, há necessidade em se saber como são efetuadas as compras.

Para Castells (2000), no *Marketing* de Relacionamento existe a conexão entre pessoas e ambiente, seja por meio da produção e do consumo, sejam elas experiências a ser compartilhadas. No passado, muitas empresas baseavam suas inovações e se concentravam em melhoramentos produtivos. Com a evolução, essas organizações passaram a adequar seus produtos ao estilo de vida dos

clientes, pois no enfoque do *Marketing* Relacional existe a interação com o ambiente. Na Figura 1, é apresentada a configuração desse método:

Figura 1 - Método Relacional



Fonte: (Engel, et. al., 2000, p. 530).

As empresas bem sucedidas serão as que conseguirem manter o *marketing* em constante mudança, de acordo com a rapidez do mercado (GIULIANI, 2006 p. 5). Segundo Vavra (1993), quando o mercado se abre para a concorrência, as organizações rapidamente cortejam os clientes para que permaneçam fiéis. Nickels e Wood (1999) tratam o *Marketing* Relacional como processo de estabelecimento e manutenção do relacionamento em longo prazo, mutuamente benéficos entre organizações e clientes, empregados e outros grupos de interesse, ou seja, enfatiza a continuidade nas transações de troca entre as partes, formando um elo de fortalecimento e compromisso entre a empresa e seus *stakeholders*.

A fidelização é o resultado do *Marketing* de Relacionamento, embasado na filosofia do foco no cliente (PIZZINATTO, 2005 p.79). Os clientes que se engajam na prática da compra com base no relacionamento, limitam sua escolha a um único fornecedor e dependem dele para satisfazer as suas necessidades referentes a um produto ou serviço (SHETH et. al. 2001 p. 684). Campos (2009) corrobora que para

desenvolver o relacionamento e conseguir a fidelização é importante se fazer uma análise profunda no comportamento do consumidor, com intuito de avaliar como e porque eles efetuam as compras, e assim possuir maiores condições de reconhecer quais são seus reais desejos e necessidades.

Segundo Solomon (2002), os conceitos básicos de *marketing* sustentam que as empresas existem para atender as necessidades dos consumidores. A resposta do consumidor é o teste decisivo para verificar se a estratégia de *marketing* será bem sucedida. O comportamento do consumidor é complexo e resulta de um conjunto de forças que interagem entre si. (GIULIANI e GIULIANI, 2014 p. 31). Portanto, para que as empresas continuem o seu ciclo, precisam adotar abordagens estratégicas adequadas para que possam fazer o melhor proveito das oportunidades ambientais em relação aos pontos fracos e fortes (TAJEDDINI *et. al.*, 2009). Schindehutte *et. al.* (2008) corroboram, afirmando que o reconhecimento de oportunidades vai permitir às empresas prever as necessidades inovadoras de clientes, o quê, no final, leva a uma vantagem competitiva estável e à obtenção de um desempenho supremo.

Para Palmatier *et. al.* (2006) o papel do *Marketing* de Relacionamento à curto prazo promove o sentimento de gratidão; os autores apontam que um bom gerenciamento influencia nas percepções dos clientes, causando-lhes reconhecimento e tornando os programas de *marketing* mais eficientes. Por outro lado, Gummesson (2005) afirma que as relações representam os contatos entre duas ou mais pessoas, ou entre pessoas e objetos, símbolos e organizações. As redes de relacionamento representam grupos de interações que se referem às atividades que levam em consideração o contexto relacional.

Sobre as trocas relacionais, ainda existe pouco consenso, autores como Peterson (1995) questionam essa ideia e afirmam que essa é uma indagação ainda em aberto. Fletcher (1994) assevera que as diferenças podem exercer impactos negativos sobre a confiança entre as partes, pois reduzem a segurança do consumidor quanto aos comportamentos futuros do parceiro, o que favorece os oportunistas e imediatistas.

As trocas relacionais são estabelecidas mediante diversas parcerias observadas em junção ao ambiente. A seguir, na Figura 2, é demonstrado um exemplo desse contexto:

Figura 2 - Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento



Fonte: Hunt e Morgan (1995, p. 22).

A prática usual no desenvolvimento das tarefas permite o conhecimento que pode resultar na satisfação do cliente e sua fidelização. Para Hamel e Prahalad (1995), a capacidade de aprender com a experiência depende de muitos fatores, dentre eles, a identificação de problemas comuns e a busca conjunta de todos os envolvidos por melhores soluções. Dada a importância, torna-se crítico ter um programa de mensuração de satisfação estabelecido para monitorar objetivamente como a organização está procedendo (VAVRA, 1993, p.163).

De fato, a forma de as empresas interagirem com seus clientes mudou sensivelmente ao longo dos últimos anos (BERSON *et. al.*, 1999). Essas mudanças pouco a pouco provocaram alterações no foco da gestão do *marketing* e, conseqüentemente, das organizações. Segundo Mello e Cunha (1999), os consumidores passaram a exercer um papel decisivo no mercado devido ao aumento da concorrência, o que lhes permitiu tornarem-se mais exigentes, forçando as organizações a irem além da disputa por preço e qualidade.

Segundo Bateson e Hoffman (2001), uma estratégia de serviços bem definida e executada, seria um excelente meio para reforçar o relacionamento e aumentar o nível de fidelidade dos clientes de uma empresa. Kotler (2000) classifica dois tipos

de mercados distintos: o mercado existente, representado por produtos e serviços, cujos consumidores podem adquirir-los e, o mercado potencial, aquele que ainda não é considerado propriamente mercado, mas poderá vir a ser, de acordo com os esforços do *marketing* e da empresa. A cada segmento, é possível direcionar esforços específicos. A seguir, apresenta-se o esforço de cativar aquele consumidor que ainda não compra da empresa, mas que pode vir a ser seu cliente. A ele pode-se direcionar a estratégia da Prospecção.

2.3.1 O enfoque do *Marketing* Relacional

De acordo com Grönroos (1990), a sociedade vive a era dos serviços e, com a mudança da economia global, predominam as atividades desses setores; isso requer alterações na visão organizacional, tornando-se necessário atingir e manter padrões de qualidade. O *marketing* exige que os profissionais comportem-se de maneira global e local ao mesmo tempo, respondendo às exigências do mercado, justificam Giuliani e Ponce Morales (2009). Segundo Lovelock e Wright (2002), as organizações bem administradas empenham-se para manter a fidelização dos clientes atuais. A confiança representa a crença de que as necessidades serão satisfeitas no futuro (ANDERSON e BARTON, 1992). Para Grönroos (1990), as relações articulam-se mediante uma rede de relacionamentos em que a empresa e seus atores possam oferecer um valor percebido superior a exigência dos clientes.

Para as metas organizacionais serem atingidas, as necessidades e desejos dos clientes precisam ser conhecidos e administrados, mas é importante considerar também as demandas da sociedade como um todo (GIULIANI, 2006 p. 102). Segundo Cobra (2009), é importante construir a satisfação do cliente externo por meio de produtos de qualidade e que tenham benefícios. Dessa forma, a oferta passa a ser o diferencial que determina a vantagem competitiva em relação às outras empresas.

Para Goodwin (2005) a relação estabelecida é simples: a qualidade do serviço gera o entusiasmo no consumidor e, por sua vez, a lealdade. A qualidade é um antecedente cognitivo da lealdade e a satisfação é um antecedente afetivo. (DICK e BASU, 1994). Os valores da empresa devem estar explícitos: a lealdade do cliente reduz a sensibilidade ao preço, os consumidores leais estão voltados para

aspectos como benefícios pessoais, justamente por ter elegido uma relação duradoura com a organização.

Para Kotler (2007), a seleção dos clientes a serem abordados com tratamento diferenciado, na busca de fidelização está diretamente relacionada a itens considerados importantes, como: *feedback* entre as partes e o volume gasto em recursos monetários, frequência de visita e a confiança e credibilidade no ato do pagamento. Para que os clientes sejam fidelizados as organizações precisam mensurar o valor agregado e o que realmente faz a diferença. Não é tarefa fácil alcançar a fidelização, as pessoas tem liberdade de escolha, anseiam por preços baixos e, em muitos casos, têm vontade de experimentar novos produtos e serviços. Os julgamentos dos consumidores sobre os serviços tendem a ser mais subjetivos do que objetivos (BATESON, HOFFMAN 2001, p. 35). Dentro do marketing, tem havido grande interesse na orientação para o mercado como um fator intangível que possui um efeito sobre o desempenho organizacional (HOMBURG *et. al.*, 2005).

Nesse sentido, muitas organizações pautam-se pelo preço e não pelo estabelecimento de uma rede relacional, pois acreditam que nem todos os consumidores reagem da mesma forma aos programas de fidelização.

A relação causal verificada entre as atitudes e o comportamento dos indivíduos tem sido amplamente abordada na literatura de *marketing* (ANGELO e SILVEIRA, 2003 p. 207). Embora pareça utópico, algumas marcas conseguem alcançar esse estágio, criando estratégias que passam pelo desenvolvimento de produtos voltados à necessidade dos consumidores de uma forma estruturada, baseada no gerenciamento relacional. Para Nunes (2005), justamente pela capacidade de identificar e categorizar gostos e preferências pelo valor afetivo, a lealdade gera um maior número de transações ao longo do tempo, criando um ciclo de relacionamento, tornando o *Marketing Relacional* uma estratégia convencional. Para Coviello *et. al.* (1997), à medida que as organizações captam informações sobre as pessoas e as utilizam, podem aumentar o lucro, e satisfazê-los obtendo maior lealdade. Nunes (2005) corrobora com a ideia de Coviello *et. al.* (1997) quando afirma que os esforços para tornar os clientes leais tendem a tornar a empresa mais saudável, pois têm como pressuposto a reestruturação nas relações internas, com colaboradores e fornecedores e a sustentação da política de

qualidade: consumidores valiosos, por um longo tempo, abastecem uma margem de lucro, que será aplicada na criação de valores e benefícios.

2.3.2 Estratégias de Prospecção

A forma pioneira com que algumas empresas tratam essa questão faz com que esses esforços tornem-se muito lucrativos. As respostas rápidas no que se refere ao atendimento às necessidades dos clientes as tornam competitivas. A prospecção de clientes colabora para o aumento da compreensão de elementos como a qualidade da informação e permite o melhor desempenho dos processos de gestão do *Marketing* Relacional, com foco no cliente.

A prospecção envolve a primeira etapa do processo de vendas, um cliente prospectado representa um indivíduo ou uma organização selecionada com potencial de compra de produtos e serviços (FUTRELL, 2003 p. 75). Qualquer empresa pode definir suas formas de prospecção de clientes, essa escolha é fundamental. Segundo Cortez (2009), a escolha é crucial para o sucesso da prospecção: a empresa define o que busca, antes mesmo de iniciar o processo. As necessidades são diferentes em cada empresa e a definição do público alvo eleva a probabilidade de êxito em qualquer forma de prospecção. Nesse sentido, Candeloro (2004) apresenta os passos para se tornar a prospecção uma prioridade permanente, que são: definir o perfil do público-alvo, objetivar e estreitar laços por meio da criação de condições que possibilitem aos prospectos os meios para que se tornem clientes. Lana e Schramp (2009) corroboram, acrescentando que a prospecção deve ser realizada continuamente e da forma que a entidade considera mais adequada ao seu perfil.

Não é tarefa fácil atrair novos clientes. Esse problema é ainda agravado quando empresários investem em propaganda e esquecem-se dos clientes assíduos. Para Dick e Basu (1994), a prospecção envolve o processo de identificar indivíduos ou organizações com grande potencial em nichos de mercados específicos.

A escolha do método ideal de prospecção pode ser um fator determinante no estabelecimento de relacionamentos sólidos e duradouros, cabe a organização

encontrar uma forma eficaz. No Quadro 2, a seguir são apresentadas as várias formas de prospecção, segundo Futrell (2003):

Quadro 2 - Formas de Prospecção de Clientes

Prospecção eletrônica	Utiliza a internet para encontrar informações de clientes potenciais de forma rápida.
Prospecção a frio	Consiste em contatar pessoalmente ou pelo telefone, esse método parte do princípio de que a cada dez pessoas contatadas pelo menos uma poderá se tornar um cliente potencial.
Cadeia sem fim	Método em que o próprio cliente, uma vez satisfeito, indica conhecidos gerando novos clientes em um ciclo sem fim.
Clientes órfãos	Método que troca um empregador por outro, deixando o cliente órfão, para esses casos, o vendedor deve contatar rapidamente e desenvolver o relacionamento de tais clientes. Esse método também vale para os clientes inativos como forma de tentar reestabelecer as vendas.
Clubes de leads de vendas	Organização de um grupo de profissionais de vendas, mas não concorrentes, estabelecem encontros frequentes, como forma de trocar indicações de clientes potenciais.
Listas de clientes potenciais	Processo que consiste em fazer uma lista de como seriam os clientes potenciais ideais e onde encontrá-los.
Publicações	Método que consiste em escrever artigos e publicá-los em periódicos, fóruns e revistas da área, direcionando assim os potenciais clientes para compras futura.
Feiras e exposições	Consiste na participação e patrocínio, ou montagem de estandes em feiras, visando identificar potenciais clientes.
Centro de influência	Consiste em encontrar e cultivar relacionamentos em regiões ou comunidades com pessoas que influenciam as outras e estejam dispostas a cooperar na busca por clientes potenciais.
Mala direta	Método eficiente para contatar um grande número de pessoas, abrangendo uma região demográfica maior, a custo baixo.
Telemarketing	Método de prospecção, parecido com o da mala direta, embora o custo seja mais elevado, proporciona um contato maior com o cliente potencial.
Observação	Método que consiste na obtenção da informação, através da observação de possíveis clientes potenciais.
Trabalho em rede	Considerado um dos métodos mais eficazes, consiste na prospecção, ou na indicação de pessoas que possam resultar em vendas futuras.

Fonte: adaptado de Futrell (2003).

A prospecção ajuda no relacionamento, não obstante a busca por novos mercados possibilita a difusão de produtos e serviços a nichos diferentes, aumentando assim a base de clientes. Instruídos dessa importância, autores como Gruenwald (1993) afirmam que os novos mercados representam as chaves para o crescimento das vendas de uma empresa. Vavra (1993) chama isso de *marketing* de conquista, pois o objetivo é conquistar não somente novos mercados, mas também novos clientes. A experiência adquirida, por muitos funcionários com o tempo de

prática em determinada função pode assegurar uma interpretação mais assertiva já nos métodos de prospecção, baseados no potencial de cada cliente o estreitamento relacional pode ser recomendado. Desse modo, McKenna (1997) dava como certa a preconização de um novo paradigma para o *marketing*, baseado na experiência. Entre outras coisas, o *marketing* deveria buscar um conhecimento mais aprofundado sobre sua base de clientes, bem como entender a evolução tecnológica e a concorrência do mercado para a devida organização dos recursos visando a prospecção de novos clientes. Para Gonçalves e Gonçalves Filho (1995), o processo de compra não pode ser avaliado isoladamente, como se cada compra independesse das demais. A prospecção do mercado é a identificação da clientela a ser definida como *target*, (alvo) de qual compensa mais dirigir os esforços e recursos de venda (MOREIRA, 2001, p. 166). A interação com os clientes permite que as organizações possam conhecer as limitações existentes em produtos e serviços, a fim de se estabelecerem estratégias de atuação. O direcionamento das ações organizacionais permite conhecer as características do público alvo e, dessa forma, aprimorar formas que assegurem a fidelização das pessoas.

Para Amstron e Kotler (2008), além de atrair e reter potenciais clientes, as empresas precisam aumentar continuamente seu envolvimento na vida destes, pois de acordo com Rodrigues (2008), o ditado de que cliente satisfeito torna-se fiel está sendo aos poucos enfraquecido por recentes pesquisas, estudos e trabalhos científicos, exigindo a busca constante de novos *prospects* (clientes em potencial).

Como afirma Kotler (2000) é cerca de cinco vezes menor o custo de manter um cliente antigo do que o de conquistar um novo.

A fidelização dos clientes tornou-se mais do que um instrumento do *Marketing* Relacional, mas uma prioridade estratégica na construção de relações duradouras. Essa é a segunda estratégia do *Marketing* de Relacionamento: a fidelização. Sobre ela discorre-se a seguir.

2.3.3 Estratégias de Fidelização

A fidelidade em contexto empresarial corresponde à vontade do cliente de continuar prestigiando uma empresa por um período prolongado de tempo. (LOVELOCK e WRIGHT, 2002). Segundo Griffin (1998), o retorno da fidelidade

ocorre fundamentalmente no longo prazo e seus efeitos são cumulativos. Para Kotler (2004), a fidelidade à marca reflete-se aproximadamente na taxa de retenção dos clientes. O *marketing* desempenha um papel preponderante na sistemática da gestão e condução dos negócios, ainda mais em tempos de mercados cada vez mais acirrados e competitivos, pela conquista e retenção de clientes (GIULIANI, 2012 p. 189).

A estratégia para fidelizar ou reter clientes por ações integradas sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção gera com frequência a repetição da compra (DIAS, 2005). Assim, algumas empresas adotam como prática alguns privilégios aos melhores clientes, os quais, por sua vez, com o tempo percebem a forma especial no tratamento e são fidelizados, por isso torna-se mais fácil para qualquer organização trabalhar com um determinado nicho de mercado. A obtenção de informações sobre a qualidade e o preço de produtos e serviços na percepção do consumidor leva também ao conhecimento da concorrência. Para Hewitt e McFerran (1997), a qualidade só desempenha um papel efetivo quando é reconhecida. De fato, quando se têm informações sobre o hábito de compra, torna-se mais fácil conseguir a fidelização. É muito importante que empresas tenham informações disponíveis e que sejam largamente discutidas para que surtam os efeitos desejados (BOGMANN 2000 p. 59).

O sucesso do *Marketing* de Relacionamento, segundo Madruga (2004), pode ser medido pelo número de pessoas que se têm como clientes. Para Grönroos (1990), as relações são articuladas para oferecer um valor percebido imediatamente superior a necessidade. A visão dos negócios como relacionamentos e suas interações fazem com que seja difícil encontrar o começo e o fim de uma empresa (GUMMESSON, 2005).

Para Slater e Narver (1994), a orientação de mercado refere-se em continuamente considerar os clientes como altamente valiosos. Os programas de relacionamentos podem fidelizar clientes, para Schiffman e Kanuk (1997) alguns elementos se apresentam como sendo essenciais, dentre eles a comunicação e o pertencimento, ou seja, deve-se estimular um sentimento, em que a pessoa se sinta, como um membro de um clube.

Enquanto a fidelidade está baseada na experiência de compra do consumidor, seus hábitos, a lealdade está relacionada à convicção da compra,

situação na qual o cliente torna-se defensor da marca. Gordon (2002) analisa as categorias de vínculos com os clientes, dividindo-os em potenciais, experimentadores, compradores, eventuais, regulares e defensores. O cliente fortalece o seu vínculo ao longo do ciclo de relacionamento, ampliando o seu valor vitalício para a empresa.

Para Dalpiaz (2002), o *marketing* com o passar do tempo, apresentou evoluções que ampliou sua atuação para dentro das próprias empresas, incorporando ao conceito de cliente, o próprio colaborador, como sugere Whiteley (2002). Para integrá-lo no compromisso da responsabilidade em bem atender o cliente, pode-se adotar a Estratégia do *Endomarketing*, terceira estratégia do *Marketing* de Relacionamento.

2.3.4 O *Endomarketing* como estratégia do *Marketing* de Relacionamento

O *Endomarketing*, ou seja, o *marketing* voltado à construção do comprometimento do colaborador com o objetivo de atender às reais expectativas dos clientes, segundo Grönroos (1990) pode ser definido como uma estratégia gerencial, cujo foco é o desenvolvimento de funcionários orientados para servir. O *Endomarketing* materializa-se em projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários, com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias (CERQUEIRA, 1994 p. 51). Segundo Brum (2010), trata-se de uma rede de canais estruturados de comunicação, com o objetivo de que líderes e liderados possam comunicar-se de forma eficiente e compartilhar um ambiente saudável, que proporcione realização e felicidade aos profissionais que atuam na organização. De acordo com Grönroos (1990), o *endomarketing* funciona como um processo holístico de gerenciamento que visa integrar as múltiplas funções da organização. Para o autor, a premissa parte do conceito de que os funcionários representam o primeiro mercado. Bekin (2004) complementa que o *endomarketing* é composto por ações gerenciais eticamente dirigidas ao público interno das organizações, observando-se condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Para Souza e Santos (1992), o *endomarketing* ou *Marketing* Interno, surge como uma ferramenta complementar estratégica que, juntamente com a gestão de

recursos humanos proporciona a integração dos trabalhadores aos objetivos organizacionais. Nesse sentido, Ponce (1995) complementa que é mais produtivo ter uma força de trabalho que coopere sem tecnologia muito sofisticada que possuir ferramentas tecnológicas avançadas e um pessoal desmotivado.

No que se refere ao *Marketing* Interno, Kotler (2000) enfatiza que é uma tarefa bem sucedida contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejem atender bem aos consumidores. A busca pela manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento pode favorecer a obtenção de melhores índices de produtividade, qualidade e conseqüentemente redução de custos (CERQUEIRA, 1994). Autores como Boone e Kurtz (1998, p. 47) apresentam o *Marketing* Interno como ações administrativas que ajudam todos os funcionários da empresa a compreender e aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de *marketing*. Para Cavagnoli e Maino (2010), o *Marketing* Interno identifica-se pela integração e satisfação do colaborador, tendo como preceito um mecanismo de gestão, pelo qual se busca alcançar o comprometimento mediante a compreensão desses mecanismos. Dalpiaz (2002) corrobora com esse pensamento ao afirmar que, se o *Marketing* proporciona satisfação aos consumidores, essa condição também pode colaborar para trazer motivação às pessoas internas à organização.

Contudo, Silveira e Tófani (2007) advertem que *Marketing* Interno e *endomarketing* tratam de percepções diferentes o *Marketing* Interno não deixa de visar ao cliente externo pois, também visa ao aumento do lucro; já o *Endomarketing*, por sua vez, foca todos os seus esforços no cliente interno, visando a sua motivação e satisfação. Para Costa (2010), o *Endomarketing* promove a motivação das pessoas por meio do desenvolvimento do trabalho, visando o comprometimento com os objetivos estratégicos da organização.

O *Endomarketing* pode ser estabelecido em qualquer tipo de empresa, organizações com ou sem fins lucrativos, tais como entidades filantrópicas. Boone e Kurtz (1998), afirmam que as ações administrativas ajudam os funcionários a compreender e aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de *marketing*. Finalizando, Brum (2010), coloca que o *Endomarketing* é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam o sucesso em termos de mercado.

2.4 Ferramentas do *Marketing* Relacional

A busca por diferenciais competitivos levam as empresas a estreitarem os laços entre consumidores e promover o *Marketing* Relacional. Nesse sentido, alguns instrumentos tornam-se necessários para se assegurarem a eficiência e a eficácia organizacional, evitando que atitudes meramente intuitivas possam ser promovidas, instaurando processos mais perceptíveis à sensibilidade dos consumidores. Para Bhardwaj e Brooks (1993), a importância da identificação das necessidades é a melhor maneira de aumentar o impacto junto ao cliente e cultivar a empatia. O *marketing* desenvolve e mantém relações com a infraestrutura e com os clientes e busca integrá-los no projeto, no desenvolvimento, produção e processo de vendas (MCKENNA, 1997 p. 40).

Cada organização pode desenvolver a seleção de seus clientes segundo os critérios estabelecidos. De acordo com Moussallem *et. al.* (2009), no *marketing* tradicional, o foco estava voltado para o produto, partindo do pensamento de que todos os clientes eram iguais, desconsiderando assim os desejos e as necessidades. Para Kotler e Keller (2012), a tendência de mercado voltada à produção é a mais antiga no quesito relação comercial. Ainda para os autores, a tendência é uma direção ou sequência de eventos que ocorre em algum momento e promete durabilidade.

As tendências demandam esforços de toda equipe e dos mais variados setores na personalização dos clientes como estratégia, caso típico de um salão de beleza, no qual o cliente explica como quer o corte de cabelo e o cabeleireiro, por sua vez, esforça-se em atender ao pedido e satisfazer uma expectativa já existente.

Para Machado *et. al.* (2012), as literaturas mais recentes sobre *marketing* expõem a ideia de satisfação não mais a partir de resultados observados, mas sim como estado final de um método psicológico que acontece em um momento de pós-consumo de produtos e serviços. Corroboram com esse pensamento Armstrong e Kotler (2008), quando afirmam que o *marketing* não deve ser compreendido apenas no momento da efetivação das vendas.

2.4.1 O Customer Relationship Management - CRM

Para Berry (2002), as constantes preocupações com clientes levaram as empresas a investirem em ferramentas de *Marketing* de Banco de Dados, trata-se dos sistemas informatizados de CRM (*Customer Relationship Management*, ou Gestão do Relacionamento com os Clientes).

Nesse sentido, as transformações ocorridas fizeram com que as organizações não somente se limitassem em oferecer produtos e serviços de qualidade, mas procurassem entender o consumidor. Assim, o CRM surgiu como ferramenta gerencial e também tecnológica, utilizada em sistemas de informação que pudesse coordenar os processos da gestão de marketing com foco no cliente. Conforme afirma Albuquerque (2012), com o vasto crescimento de tecnologias, o CRM foi implantado no começo da década de 90 no Brasil, a preocupação com a retenção e fidelização dos clientes permitiu que a adoção desse instrumento pudesse expandir-se rapidamente por diversos países. Definido com uma abordagem gerencial orientada à identificação, atração e retenção dos clientes, o CRM (*Customer Relationship Management*), segundo Batista (2006), representa o gerenciamento dos relacionamentos, uma arquitetura que combina os processos de negócios e tecnologias que visam entender os clientes com relação a quem são e o que fazem. Para Peppers e Rogers (2004), o CRM é uma estratégia de negócios voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Conforme afirma Kotler (2000), o CRM é formado pela empresa e todos os interessados que a apoiam: consumidores, fornecedores, funcionários, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, dentre outros com quem se estruturam relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis. Silva e Zambom (2015, p 172) destacam que o CRM está fundamentado na capacidade de se fazer com que as unidades produtoras estejam voltadas para as pessoas, condição de compromisso com o desenvolvimento do relacionamento baseado no conhecimento das expectativas do público alvo.

Segundo Corso (2004), a extensão dos relacionamentos contribui na diferenciação de produtos e serviços. O CRM busca a eficácia no processo de tomada de decisão, tendo nas informações sobre os clientes o caminho para se aumentar a rentabilidade, aplicações de novas estratégias, visando à elevação da

competitividade (OLIVEIRA e LELES, 2005). Conforme Laudon e Laudon (2006), o CRM enfoca o gerenciamento de todos os modos como uma empresa trata os clientes existentes e os potenciais clientes novos. Para Chakravorti (2009), o CRM melhora o conhecimento e as formas de gestão da organização.

Segundo Mendes e Filho (2012), os sistemas de gestão são apresentados como solução para a maioria dos problemas empresariais. O CRM é a integração entre o *Marketing* e a Tecnologia de Informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atendê-los, e reconhecê-los em tempo real (BRETZKE, 2000). Esses sistemas são capazes de integrar as informações que derivam de uma base de dados empresariais. Para Gordon, (2002), todo projeto de CRM começa com a observação de que os consumidores diferem em grau de importância na empresa. Kotler (2000) corrobora com essa ideia ao afirmar que cada empresa deve conhecer os clientes que podem receber essa personalização.

Segundo Wilson *et. al.* (2002), o CRM representa um conjunto de processos e tecnologias que suportam o planejamento, execução e monitoramento de todos os consumidores. Para Batista (2006), o CRM permite melhorar vários pontos nas empresas, tais como: as informações, a automatização de processos, o foco em parceiros, as vendas cruzadas, dentre outros. Parvatiyar e Sheth (2001) rechaçam que a empresa precisa ser seletiva em correlacionar e integrar as informações de *marketing*, pelo uso de uma segmentação e seleção apropriada de clientes, customizando ofertas adequadamente.

Dada a ampla concorrência do mercado competitivo, a gestão do relacionamento abarca o conhecimento tecnológico, cujo papel é preponderante. As estratégias derivadas do uso de informações do CRM possibilitam que a empresa torne-se orientada para clientes a partir da utilização dos dados existentes nos sistemas de informação, possibilitando a obtenção de uma sustentável vantagem competitiva (BRETZKE, 2000). Para Laudon e Laudon (2006), o CRM é um sistema que captura e integra dados dos clientes provenientes de toda a organização, consolida-os e analisa-os, distribuindo os resultados entre os vários sistemas e pontos de contato.

Para Aaker (2004), as pesquisas especificam as informações necessárias e definem os métodos pelos quais poderão ser trabalhadas as estratégias de *marketing* de forma a assegurar-se a vantagem competitiva.

A diferenciação de clientes como estratégia de segmentação de mercado é decorrente da utilização das informações do CRM. O sistema permite que as empresas procurem criar iniciativas de *Marketing* Relacional e aprimorar seus processos internos para oferecer um relacionamento personalizado, segundo Peppers e Rogers (2004). Para Dantas (2001), as informações que as empresas em geral possuem são muito valiosas, mas seus empregados não sabem usá-las para o verdadeiro *Marketing* de Relacionamento. A preferência imediata das ações de CRM é direcionada aos clientes de maior valor, porque são eles que sustentam a atividade empresarial (FERREIRA e SGANZERLLA, 2000).

O desenvolvimento tecnológico pode colaborar para que a organização conheça seus clientes e estabeleça relações sólidas. A categorização dos clientes, como afirmado por Parvatiyar e Sheth (2001) pode representar oportunidades de maior faturamento para a empresa. As pessoas, a tecnologia e os processos são partes fundamentais do CRM. A visão ampla do cliente permite interações que resultam em oportunidades de negócios. Greenberg (2001) complementa que as aplicações de CRM podem propiciar o gerenciamento eficaz do relacionamento, desde que a organização tenha liderança, estratégia e cultura compatíveis.

Conforme explica Batista (2006), o CRM pode ser classificado em três categorias: o CRM operacional, o CRM analítico e o CRM colaborativo, que tem a função de analisar os dados colhidos em diversas partes da empresa. Nessa mesma linha, Brown (2001) destaca:

- a) CRM Operacional - é a aplicação da tecnologia de informação para melhorar a eficiência do relacionamento entre clientes e a empresa, favorece a integração dos produtos ao melhor atendimento.

- b) CRM Analítico - realiza análise das informações de toda a base de clientes, identificando os mais rentáveis que devem ser tratados de forma diferenciada.

- c) CRM Colaborativo - engloba a integração de todos os canais (internos e externos) de relacionamento entre as empresas e os clientes. São classificados como canais: as lojas físicas, quiosques em shoppings centers e ruas, distribuidores, lojas virtuais, dentre outros.

Para Greenberg (2001), no CRM analítico ocorre a captação, armazenagem, extração, processamento, interpretação e apresentação dos dados do cliente a um usuário. Segundo Aufran (2015), no CRM colaborativo é fundamental que alguns pontos de contato estejam preparados para interagir com o cliente e transmitir as informações levantadas para os sistemas do CRM Operacional. Christopher *et. al.* (1994), afirmam que o CRM envolve a abordagem de negócio que procura criar e desenvolver cuidadosamente o relacionamento com os clientes segmentados, o objetivo de se aumentarem o valor e a rentabilidade da empresa traz consigo a busca pela maximização de valor aos acionistas.

Para Albuquerque (2012), a ferramenta CRM pode utilizar o auxílio de um sistema informatizado que captura todas as informações relacionadas aos clientes, como cadastro, histórico de compras, reclamações, histórico de busca, contatos, entre outros. Por meio da análise desses dados, é possível identificarem-se as necessidades dos clientes e a importância em relação aos produtos e serviços oferecidos. Os clientes estão mais perceptíveis a empresas que não somente deem atenção no instante em que realizam uma transação comercial, mas também que entendam suas preferências. Entretanto, Laudon e Laudon (2006) advertem que investir apenas em *softwares* de CRM automaticamente não produz melhores resultados que as informações sobre os clientes, muitos sistemas de gerenciamento de relações não atingem totalmente seus objetivos.

Para Ekstam *et. al.* (2015), os processos interdepartamentais nas empresas buscam interações diretas, por isso, asseguram o relacionamento no longo prazo. O CRM centra seu foco no cliente e apoia processos como vendas e serviços, caracterizados como ferramentas de *marketing* que envolvem as estratégias de gerenciamento com objetivo de maximizar resultados.

O conhecimento do cliente possibilita a construção de programas voltados à sua fidelização; nesse âmbito as informações sobre as necessidades e expectativas, muitas vezes, dão-se a conhecer somente mediante pesquisas de mercado. Entretanto, Cobra (2009) adverte que a informação, por si só, não leva à decisão: torna-se necessário escolher um direcionamento na ação que ajude a identificar problemas e oportunidades, que indiquem os caminhos que reduzirão as incertezas. Nesse sentido, Kotler (2000) afirma que a pesquisa é o ponto de partida não só para o *marketing* como também para o planejamento estratégico de qualquer

organização. Ela é outro instrumento do *Marketing* Relacional, sobre o qual se discorre a seguir.

2.4.2 Pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado, que direciona as ações empresariais em diferentes contextos e antecede a tomada de decisão, pode também ser utilizada como forma de acompanhamento para monitorar o andamento dos negócios. Segundo Mattar (2005), a pesquisa de mercado originou-se nos Estados Unidos em 1910, mas obteve destaque entre as décadas de 1950 e 1960. No Brasil, com o crescimento industrial, atrelado ao desenvolvimento da publicidade, sua necessidade passou a ser sentida pelas organizações (BACHA, 1998).

Para Kotler (2000), as pesquisas de mercado podem acontecer de diversas formas como: grupo de foco, pesquisa por observação, levantamentos, dados comportamentais e pesquisa experimental, tendo como instrumentos os questionários. São inúmeras as informações que a pesquisa de mercado pode trazer, como instrumento de marketing transacional. Por exemplo: pesquisas sobre o comportamento do consumidor, frequência de compra, hábitos de mídia, dentre outras. Os diversos tipos de mídias sociais permite o levantamento de informações que são inseridas no do CRM, auxiliando no envio de mensagens dirigidas a segmentos específicos.

Como forma de diálogo entre a empresa e seus clientes, a pesquisa faz o elo, integra a função de *marketing* e gera informações para a identificação de oportunidades. Conforme afirma Kotler (2000), muitas vezes as organizações poupam seus recursos disponíveis em torno de um a dois por cento das receitas de vendas, para realizar ou contratar empresas que prestem serviços de pesquisa de mercado. Brustolin (2015) reforça essa ideia, ao afirmar que, nos Estados Unidos, os investimentos em pesquisa são dezenas de vezes maiores do que no Brasil.

As pesquisas visam coletar informações pertinentes e transformá-las em informações que possam direcionar as organizações na resolução de problemas. Essas pesquisas, por sua vez, podem gerar e avaliar as ações de *marketing* e suas formas de aperfeiçoamento, monitorar o desempenho e facilitar o entendimento do processo decisório de compras de segmentos específicos de consumidores.

2.4.3 Database Marketing

O *Marketing de Database* é considerado uma valiosa e importante ferramenta de *marketing* por apoiar-se em um banco de dados com todas as características dos clientes e atributos por eles valorizados. O *Marketing Relacional* também busca o reforço tecnológico para extraírem-se as informações pertinentes aos mais variados segmentos, tais como: hábitos e frequências de compra, necessidades e desejos dos consumidores, bem como as informações inerentes à opinião pública com respeito a produtos e serviços.

Para Capizzi e Fergunson (2005), na década de 1990, o rápido desenvolvimento de ferramentas tecnológicas e a necessidade por parte das organizações em se descobrirem quem de fato eram os clientes fizeram com que as informações coletadas possibilitassem uma infinidade de informações que poderiam ser utilizadas no *Marketing de Relacionamento*. Segundo Bretzke (2000) o foco do *Database Marketing* é a integração: entre o *Marketing* e a Teoria da Informação, prover a empresa dos dados necessários para manter, integrar e reconhecer seus clientes. Ciconet Filho (2003) acrescenta que o *Database Marketing* é utilizado para coletar dados de clientes, tais como: históricos de atendimentos, dados cadastrais, perfil, categorias e valores de cada cliente.

Para as organizações, de uma forma geral, o *Database Marketing* é um enfoque de gestão mercadológica, voltado a obtenção da satisfação e fidelização dos clientes; representa uma alternativa estratégica definida pelos gestores que apoia a administração como um todo e poderá ser seguido e adequado às características de cada negócio. Para Vavra (1993), o compromisso com o *Marketing de Relacionamento* deve vir da alta administração e os funcionários devem sentir a crença de toda a diretoria na busca pelo estabelecimento de melhor relacionamento com seus clientes.

A criação de um banco de dados com informações não é tarefa fácil, envolve um conjunto de ações que exige um nível mínimo de contato com os clientes. Para Peppers e Rogers (2004), o *Database Marketing* é um dos principais elementos que compõem a tecnologia da informação e encontra-se ao alcance de todas as empresas que estão interessadas em manter e praticar o *Marketing* com seus clientes. Poser (2005) complementa que o conhecimento acontece mediante a

repetição das compras que acontecem com o passar do tempo nos diversos processos de envolvimento com os clientes. Nesse sentido, Bretzke (2000) destaca que alguns objetivos empresariais podem estar ligados as tecnologias como: identificar os clientes atuais e futuros mais propensos a responderem as ações de *Marketing* e o desenvolvimento do relacionamento de longo prazo mediante as compras repetidas.

Para Bretzke (1992), a base para tomada de decisão estratégica que sustenta a vantagem competitiva está na informação, que serve como forma das empresas criarem um valor agregado aos seus clientes e possibilita a diferenciação de produtos e serviços. Alguns objetivos em relação ao comportamento do consumidor são pré-estabelecidos, como forma de criarem-se barreiras para as saídas de se concentrarem gastos e gerar informações sobre consumo de se aumentar a lucratividade e de se incrementarem o volume de compras adicionais.

Muitos programas de fidelidade em compras difundidos amplamente na atualidade, tiveram todo o respaldo informacional a partir do desenvolvimento do *Database Marketing*. O conhecimento histórico dos clientes facilita a sua fidelização e, mais do que uma necessidade premente das organizações, sua implantação denota importância e respeito para com as pessoas que adquirem produtos e serviços repetidas vezes de uma mesma organização.

2.4.4 Marketing Direto

O *Marketing* Direto é a comunicação dirigida de oferta, para um público-alvo prioritário, com resposta direta, quantificável e mensurável. Para Bolduan e Kraisch (2011), o *Marketing* Direto é um sistema de mídia e métodos designados a estimular a resposta de um cliente, com intuito de desenvolver ou aumentar o relacionamento.

O *Marketing* Direto também desponta como uma importante ferramenta de vendas. A interação proporcionada mediante os canais de mídia permite respostas mensuráveis sobre quaisquer tipos de transações nas organizações na busca pela construção de relacionamentos duradouros com os consumidores. Para Kotler (2007), o *Marketing* Direto consiste no uso de canais diretos e serviços sem intermediários. Os gestores podem usar a tecnologia para desenvolver novas

cadeias de valores para melhorar relacionamentos existentes e para criar novas possibilidades de relacionamentos (SAUNDERS; BROWN, 2001).

Por sua vez o *Marketing* Direto passou a ser utilizado em larga escala. Fortes (2004) corrobora com a ideia de que o *marketing* via *e-mail* é uma das mais promissoras ferramentas de comunicação.

Os canais de comunicação e vendas segundo Rodrigues *et. al.* (2007) podem ser representados de diversas formas, dentre elas: a mala direta, vendas diretas, *marketing* de catálogos, telemarketing e *marketing* interativo.

A utilização de uma comunicação dirigida, preferencialmente personalizada em canal privado e exclusivo que possibilite interatividade, passou a ser a mais importante e decisiva arma nas campanhas de todo o sistema de comunicação em *marketing* (SOUZA, 2007).

Em seguida pode ser observado, no Quadro 3, uma síntese dos principais canais de comunicação e vendas:

Quadro 3 - Síntese dos Principais Canais de Comunicação e Vendas

Mala direta	A mala direta ou <i>e-mail marketing</i> trata-se de uma correspondência com publicidade informacional com o intuito de divulgarem-se lançamentos e/ou produtos e serviços já existentes.
Vendas diretas	Antigamente conhecida como vendas porta a porta, abrange a comercialização de bens de consumo e serviços diferenciados. Baseia-se no contato pessoal entre compradores e vendedores fora do estabelecimento comercial fixo.
Marketing de Catálogos	Envolve uma relação de produtos e serviços oferecidos por determinada organização. Nessa listagem, são descritas as principais características de produtos e/ou serviços geralmente com preços e condições de pagamentos.
Telemarketing	Envolve a utilização do telefone para vender diretamente aos consumidores, seja a empresa entrando em contato diretamente com o cliente, ou o cliente entrando em contato com a empresa para aquisição de produtos e serviços.
Marketing Interativo	Envolve o conjunto de ações de <i>marketing</i> que visa à compreensão dos clientes. Nesse sentido a interação entre clientes e empresas nos mais diversos canais disponíveis, sejam eles: online ou off-line, que possibilitam a customização e personalização de produtos e serviços.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Rodrigues *et. al.* (2007).

Esses canais de comunicação são utilizados pelos mais diversos tipos de organizações em seus ramos de atuação. Uma vez definido o mercado-alvo, os profissionais de *marketing* necessitam de clientes potenciais (Kotler, 2007). Para

Silva e Zambom (2015), as organizações têm necessidade de estabelecer canais diretos de comunicação que permitam eventuais contatos.

Para Borges (2003), o *Marketing* Direto possui como vantagem a possibilidade de personalização da mensagem que, associada a outras mídias, geram um resultado melhor da ação. O *Marketing* Direto não precisa seguir os preceitos do *marketing* de massa, podendo testar conceitos diferenciados por cidades, bairros, regiões, para determinadas categorias de pessoas, de profissões, etc. Com a capacidade de se mensurarem os resultados da campanha de *Marketing* Direto, as empresas conseguem testar qual alternativa adapta-se melhor a determinado público alvo, abrindo uma grande oportunidade de relacionamento com o cliente (BOLDUAN; KRAISCH, 2011).

Considerado por muitos autores como a forma mais antiga e original, o *Marketing* Direto é diferenciado daquele praticado em outros meios de comunicação pelo uso de conceitos, em suas formas de comunicação, voltados diretamente para as pessoas. O *Marketing* Direto isola os indivíduos cujas necessidades de compra de produtos e serviços são determinadas de forma mais específicas de acordo com as suas necessidades, desejos, crenças e valores. Para Bolduan e Kraisch (2011) o *Marketing* Direto possui força de vendas por localizar os clientes potenciais e transformá-los em consumidores, aumentando assim o volume de negócios. Os autores ainda completam que, uma das formas de praticar o *Marketing* Direto, a venda pessoal, proporciona uma relação de conhecimento do consumidor possibilitando a personalização da mensagem, que permite a troca de informações e favorece o vínculo no relacionamento com o cliente.

2.4.5 Programas de Fidelização de Clientes

Os programas de fidelização são programas de *Marketing* de Relacionamento voltados à construção da continuidade das relações com os clientes. A construção dos relacionamentos em longo prazo estimula a lealdade por produtos e serviços de uma marca. A partir da década de 1990, com o desenvolvimento dos programas de fidelização tiveram início com a concessão de prêmios proporcionais ao volume de negócios realizados pelos clientes.

Para Reichelt *et. al.* (2005), com o passar do tempo, os programas de relacionamento acabaram se tornando *comodities* para as empresas aéreas que utilizam essa forma de relacionamento com o consumidor. Mas Griffin (1998) adverte que a fidelidade é o resultado da atenção dada àquilo que é necessário para se manter um cliente, seguido pela execução constante desse requisito.

A maioria dos programas de fidelização contém alguns elementos essenciais. Segundo Freitas e Macedo (2014), dentre eles podem ser destacados: a comunicação constante, a busca pela lealdade a partir de estímulos e, o sentimento do cliente em fazer parte de um clube especial. A seguir, podem ser observados, no Quadro 4, os diferentes tipos de programas de recompensas visando à fidelização de clientes:

Quadro 4 - Os diversos tipos de Programas de Recompensas

Programas de Recompensas	Visam a repetição da compra através da concessão de prêmios, bônus, incentivos e pontuações.
Programas Educacionais	Criam uma comunicação interativa com o cliente, através do fornecimento de informações sobre a organização e, ao mesmo tempo, alimenta um banco de dados com as respostas obtidas.
Programas Contratuais	Preveem o pagamento de taxas para que os clientes possam usufruir de alguns benefícios tais como: eventos exclusivos, redução de preços e informações diferenciadas.
Programas de Afinidade	Visam reunir grupos de clientes que compartilham interesses comuns relacionados a produtos e serviços.
Programa de Serviços de Valor Agregado	Prevê a inclusão de serviços que agregam valor para o cliente, a exemplo de hotéis que fornecem transporte até o aeroporto.
Programas de Parcerias	Estabelecem alianças, que fornecem serviços complementares através de parcerias com não concorrentes, como exemplo, as companhias aéreas que fazem alianças com hotéis.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Rapp e Collins (1994).

Os programas de fidelização podem impulsionar vendas, mediante diversos incentivos que contribuem para a construção da lealdade dos clientes.

Para Shugan (2005), o conceito da lealdade permite a construção de programas de relacionamento, enquanto que a competição pode destruir essas bases relacionais. Nunes e Drèze (2006) corroboram com a ideia de Shugan (2005) e acrescentam que a manutenção de um cliente pode valer mais do que a prospecção de um novo cliente.

As experiências dos consumidores, aliadas a seus benefícios emocionais, levam à fidelização dos clientes, facilitando as suas escolhas por produtos e serviços (STRUNCK, 2007).

Os programas de fidelização de clientes constituem, pois, uma das principais ferramentas do *Marketing* de Relacionamento.

2.5 Estudos de *Marketing* Relacional em Cooperativas

As Cooperativas são organizações por meio das quais são potencializadas diversas possibilidades para gerar mudança social frente a uma sociedade marginalizada. O mercado financeiro, altamente competitivo, caracteriza-se por mudanças inovadoras; o acirramento da concorrência faz com que muitas Cooperativas com limitações de recursos tenham dificuldades em conquistar cooperados.

As transformações do mercado impulsionaram as empresas capitalistas a reverem seus modelos de gestão, provocando nas Cooperativas a mesma necessidade, impondo desafios estratégicos mercadológicos e exigindo-lhes uma administração dinâmica, criativa, pautada pela construção de relacionamentos estreitos com seus *stakeholders* (FAJARDO, 2006). Para Bernardino (2011), o associativismo, princípio e característica das Cooperativas, agrega as pessoas com visão empreendedora de um mesmo ramo de atividade que esperam, ao unir forças, competir em melhores condições com as grandes empresas.

A fidelização dos clientes não é uma ação isolada, mas resulta de um processo, no qual as organizações assumem a responsabilidade de desenvolver e assumir a continuidade, assegurando a permanência em função dos padrões de qualidade oferecidos.

Nas Cooperativas, inúmeras são as ocasiões de se conhecer melhor o cooperado, devido às oportunidades que representam a personalização dos serviços e os encontros constantes em assembleias gerais, as quais permitem que diretores e funcionários conheçam as necessidades de todos. Além disso, os cooperados convivem em um mesmo ambiente e estabelecem laços de amizade que facilitam a troca de experiências.

Para Zeithmal e Bitner, (2003) nem todos os clientes são autênticos, é primordial definir e identificar com quem a empresa deseja manter uma relação. Nas Cooperativas de Crédito, a responsabilidade dos cooperados é imensa, por ser uma organização financeira, seus associados respondem por possíveis perdas ocorridas. Nesse sentido, Westley e Branch (2000) afirmam que as pessoas organizam-se em Cooperativas de Crédito para contar com serviços financeiros. Em todo o momento, os sócios podem ser convocados para suprir as necessidades de caixa da instituição. Desse modo, o bom atendimento aos associados, fazendo-os sentirem-se individualizados, torna-se imperativo para sua fidelização. O associado, com frequência, desempenha papel fundamental no processo de qualidade: quanto maior a complexidade da execução do serviço, maior será a interação entre cooperado e cooperativa.

Segundo Schneider (2006), a maioria das Cooperativas preocupa-se em avaliar permanente e periodicamente apenas sua dimensão econômica, não considerando que é também uma sociedade de pessoas que usa (ou deveria usar) a própria organização econômica e a eficiência como instrumentos para melhorar e prestar serviços a seus associados e à comunidade. Para Rodrigues (2008), a sutileza não está em mostrar a beleza do controle democrático ou a livre adesão, mas em quantificar e qualificar os produtos ou serviços originados por esse processo. As Cooperativas precisam trabalhar de forma inteligente e com menos esforço. Os associados podem contribuir com um importante papel, de forma a desempenharem e desenvolverem incentivos à produção eficiente e, logo, criar ambientes de negócios eficazes (WESTLEY e BRANCH, 2000 p. 146).

Com comunicação aberta e melhor compreensão de cada tarefa por quem a executa, pode ser estabelecida maior eficiência na Cooperativa, desde que vistos os processos numa estrutura gerencial global, como partes de aperfeiçoamento constante das estratégias voltadas ao *Marketing* de Relacionamento. Embora o ideal cooperativista una Cooperativas e cooperados, cada organização estabelece suas características culturais; assim, avaliar o ambiente interno é perceber a consciência estratégica dos serviços que precisam ser oferecidos para que os associados sintam-se integrados ao ambiente e criem identidade como direcionamento de seus propósitos.

Gummesson (2002) afirma que o *Marketing* de Relacionamento entendido de forma abrangente, tende a confundir-se com o próprio conceito de *marketing*, tornando-se uma espécie de síntese para os dias atuais. Segundo Hastings e Sarem (2003), o pensamento de *marketing* moveu-se de uma única abordagem dominante, caracterizada pelas transações, para incluir ideias e práticas alternativas que valorizem a natureza das relações humanas. Todo esforço está focado na satisfação do cooperado, por isso é importante conhecê-lo, mas, para tanto, o mercado exige que os produtos e serviços sejam de boa qualidade.

Como os serviços são bens intangíveis, aumenta-se a necessidade de assegurar a qualidade, por meio de atuação gerencial sistemática e objetiva, com foco no cliente. Para Kotler (2007), os clientes procuram evidências da qualidade dos serviços para reduzirem-se incertezas, enquanto os gerentes recebem o desafio de criar valor aos produtos.

Por meio do desempenho dos funcionários que atuam diretamente com os clientes, também conhecidos como funcionários do *front office* (da linha de frente), é que os cooperados baseiam a sua avaliação, assim as vendas de produtos e serviços podem ser concretizadas ou perdidas.

Para Grönroos (2009) o *marketing*, dentro de uma perspectiva de serviços, nunca consome apenas um produto tangível ou um serviço essencial, mas serviços agregados, considerados como apoios às atividades e processos desenvolvidos pela empresa.

Entretanto, um bom desempenho não ocorre sem um esforço do gestor para Giansesi e Corrêa (1996), é preciso tratar os funcionários como clientes, principalmente os do *front office*, com ênfase nas expectativas e em como percebem o trabalho. Albrech (1992) vai mais além e sugere a ampliação do foco no que diz respeito ao estudo do conhecimento do cliente, intentando-se à compreensão da organização e das pessoas.

Conforme afirma Berry (2002), os fornecedores podem conhecer a maioria dos clientes e sugerir ofertas customizadas. Enquanto isso, muitas lojas de varejo, devido à grande quantidade de consumidores, encontram dificuldades em manter e fidelizar os clientes. A disponibilização de produtos e serviços de forma customizada, muitas vezes, é suprimida em virtude da padronização que busca atingir um número maior de pessoas. Segundo Dias (2005), o nível correspondente ao *marketing*

individualizado, no qual o cliente é personalizado, de fato, exige ofertas customizadas.

Uma política adequada de gestão do conhecimento do cliente deve ter por objetivo o alinhamento das necessidades de crescimento do capital humano e as identificações das competências essenciais, orientam Hamel e Prahalad (1998). O comprometimento das pessoas na empresa é, sem dúvida, uma das políticas sociais que se impõem progressivamente em todas as ações de desenvolvimento da gestão dos recursos humanos (PERETTI, 2012).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi a transformação do papel do funcionário, que passou de provedor de força física a analisador de dados cada vez mais abstratos, muitas vezes captados em ambientes automatizados. Whiteley (2002) chama os colaboradores de clientes internos e diz que são pessoas na organização a quem o gestor repassa o trabalho concluído para desempenharem a próxima função, servir os clientes intermediários e finais. Drucker (1994) também desenvolve o mesmo ponto de vista quando se refere aos operários do conhecimento.

O conhecimento do cooperado está relacionado à ação, isto é, visa algum fim. A forma de utilizar esses conhecimentos deve fomentar as atividades estratégicas de relacionamento, pois é justamente isto que irá compor a consecução dos objetivos traçados pela empresa.

As organizações ainda podem usar a tecnologia para criar valor para seus clientes, recomendam Churchill e Peter (2005). Para os autores, a tecnologia do banco de dados pode ser extremamente útil para o desenvolvimento de relacionamentos sólidos e para a conversão dos clientes em cooperados assíduos, o que induz à valorização do CRM (*Customer Relationship Marketing*) como instrumento da implantação do foco no cliente como princípio de gestão no marketing relacional em Cooperativas. Para Xavier e Dornelas (2006), um desafio, no *Marketing* de Banco de Dados, é mobilizar os profissionais para a proatividade em proveito da satisfação dos clientes. Essas relações não são isoladas, pois, segundo o que afirma Kaplan (2008), elas situam-se no contexto coletivo das diversas relações estabelecidas pela empresa entre clientes e fornecedores. Bogmann (2000) chega a afirmar que a ferramenta de maior importância no *Marketing* de Relacionamento é, sem dúvida nenhuma, o *Database marketing* ou

banco de dados. Entretanto, também deve ser considerada a forma de se manter os funcionários envolvidos com a empresa, compartilhando a mesma filosofia. Os diretores de certo modo podem desenvolver essas habilidades. Isso fará com que todos tenham incentivos para buscar em longo prazo um meio contínuo de projeção pessoal, pois assim buscarão maneiras diferenciadas de realizar o trabalho de forma mais proveitosa. Com apoio em sistemas computadorizados atualizados, é possível que empresas pratiquem o *marketing* de *Database*, ou seja, o *marketing* com alicerce em Banco de dados dos clientes em seus diversos segmentos, possibilitando ações proativas junto ao mercado (PIZZINATTO, 1996).

Não bastam manuais de treinamento: como afirma Bergamini (1997), a fidelização depende do desenvolvimento de papéis comportamentais. Assim as pessoas devem estar preparadas para exercer cargos de chefias e ser hábeis em persuadir sem o uso de poder ou da força de uma autoridade formal ou de circunstâncias externas, pois é preciso promover o relacionamento entre as pessoas da organização.

A falta de programas de treinamentos contribui para o aumento significativo das disfunções burocráticas que se encontram na execução dos processos e resultam em prejuízos a todos os envolvidos. Nesse sentido Hunt, Arnett e Madhavaram (2006) afirmam que, para se ter sucesso, as empresas precisam dedicar quantidades substanciais de recursos, por exemplo, em treinamento dos funcionários.

Em empresas cujos produtos são facilmente copiados, o grande diferencial para fidelização dos clientes torna-se a prestação de serviços, assim os funcionários desenvolvem papel fundamental frente às atividades que executam. Ainda de forma mais perspicaz, deve-se investir em funcionários para que se possam inibir ações oportunistas dos concorrentes. Senge (1998) assevera que uma estratégia corporativa pode criar valor ao serviço e ao atendimento e aparece de modo consensual nos negócios. Giuliani (2003) afirma que, para conquistar o cliente externo, qualquer empresa tem de primeiro conquistar seus colaboradores, ou seja, os funcionários devem ter a certeza de que a empresa acredita neles.

As organizações Cooperativas são especialmente sensíveis a ambientes incertos, uma vez que são vulneráveis a ações oportunistas de seus associados. Cook (1995) afirma que tal fato possibilita o aprimoramento dos processos internos

de maneira diferenciada, adotando visão estratégica para assegurar um ambiente de cooperação no qual os funcionários, como colaboradores, possam assumir o desafio institucional proposto na busca pela qualidade em produtos e serviços. Entretanto, não há como ignorar o fato de que a alta rotação de funcionários é um fator que depõe contra a qualidade dos produtos e serviços prestados. Daí a importância do investimento em programas de *Endomarketing*, buscando o comprometimento e a retenção do corpo social das organizações.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), a retenção de funcionários ocorre devido à base de clientes que, com o *Marketing* de Relacionamento, tende a se estabilizar, reduzindo assim os custos de demissões, contratações e necessidades de treinamentos. Isso resume uma dura realidade: muitos clientes em potencial já foram conquistados e as empresas com poucos clientes certamente buscam atrair novos clientes de outras empresas (FURLONG, 2010, p.4). Contudo, taxas de retenção elevadas podem significar outra coisa; além da fidelidade à marca. Alguns clientes não vão embora por inércia ou indiferença e, não raro, por serem reféns de contratos de longo prazo. (KOTLER, 2007, p.73).

Toda cooperativa espera ter clientes fiéis, mas essa tarefa não é nada fácil perante a realidade de mercado. Um simples deslize na abordagem, um telefonema atendido de forma errada pelo funcionário irritado por problemas internos, ou uma pergunta feita pelo cliente que, por repentino ato de esquecimento, fica sem resposta, podem ser motivos concretos para a perda do cliente.

Nem todos os setores empresariais comportam ou justificam a adoção de práticas de relacionamento. O exame cuidadoso das características do mercado e dos clientes fornece indicações quanto à pertinência da adoção de uma estratégia baseada em relacionamentos individuais (BERRY, 2002).

Uma das formas encontradas para melhor entender o mercado está na colaboração e cooperação entre a empresa e seus *stakeholders* (PARVATIYAR; SHETH, 2000). A sobrevivência e a garantia de lucratividade de uma organização dependem das relações de longo prazo.

Mas a construção das relações em longo prazo é altamente dependente das características de cada setor de atividade. No setor de serviços, por exemplo, todas as ações estão voltadas para a satisfação do cliente. Para Moraes (2013), um serviço é definido como uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem

possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido. De fato, os serviços em sua execução devem ser examinados cuidadosamente, a fim de não frustrar a expectativa do cooperado. Whiteley (2002) adverte que os serviços não observados podem causar insatisfações e que, para conquistar a fidelidade, antes é preciso detectar qual serviço causa a insatisfação. Heskett (2010) salienta que a diferença entre o valor do serviço e o custo da sua execução determina o lucro potencial.

Os funcionários são os clientes internos, usuários dos processos administrativos, e o grau de liberdade e autonomia que lhes são proporcionados deve permitir que possam tomar as próprias decisões administrativas. Esses clientes poderiam favorecer a compra com base no relacionamento, se percebessem que os ajudaria a evitar riscos (SHETH, PARVATIYAR, 2001 p. 686).

A proximidade entre as partes envolvidas em um acordo, trabalho, venda ou comunicação ajuda a construir confiança. As relações com base na confiança são superiores aos relacionamentos que não têm a confiança como base (BERRY, 2005). Para Oliveira (2004), os programas estratégicos de relacionamento propiciam às Cooperativas o direcionamento de esforços para objetivos comuns, aprimoramento dos modelos de gestão, foco na inovação e maior integração com o sistema cooperativista. A meta é utilizar planos bem concebidos para gerar valores intrínsecos à empresa e a seus produtos e serviços. A fidelidade cresce na proporção direta do valor percebido pelos clientes. Segundo Griffin (1998), dentre as diversas abordagens estratégicas que podem ser utilizadas pelas organizações identificam-se três estratégias de *marketing* podem ser destacadas:

a) *marketing* em função do relacionamento – seu objetivo é partir de um relacionamento recentemente estabelecido e consolidar a fidelidade dos clientes, por meio de serviços que possam criar o vínculo pessoal;

b) *marketing* em função da frequência – seu objetivo é desenvolver a fidelidade e incrementar as taxas de fidelidade, recompensando os clientes pela movimentação na cooperativa, por meio de comunicação personalizada, incentivos e acompanhamento do desempenho;

c) *marketing* em função da pertinência – seu objetivo é organizar as pessoas em grupos a fim de fortalecer os clientes potenciais regulares e desenvolver a fidelidade.

O verdadeiro desafio do *marketing* de serviços é tornar tangível o que é intangível e agregar evidências e imagens concretas a ofertas abstratas (KOTLER; KELLER, 2012).

O posicionamento estratégico visa criar uma oportunidade para estabelecer atividades que viabilizem a fixação do cooperado à Cooperativa. As atividades, quando bem elaboradas e acompanhadas, passam a fazer parte da cultura organizacional.

A postura determinada perante as diversas situações complexas faz com que a conscientização seja estabelecida na percepção de que a Cooperativa está preparada para atuar. As atividades ainda que fragmentadas estabelecem a visão dos resultados esperados.

A imagem positiva de qualquer organização decorre principalmente de recomendações de pessoas bem atendidas, sendo esse o melhor caminho para qualquer Cooperativa recrutar novos cooperados com sucesso. Essas recomendações tornam-se mais eficientes porque partem objetivamente de terceiros. As palavras vêm de alguém que utiliza os produtos e serviços, confia na capacidade de corresponder às expectativas e não tem motivo financeiro algum para promover a Cooperativa (ROJO, 2000). As pessoas que possuem alto nível de contato com os clientes, de uma forma abrangente possuem grande importância, todos os setores devem interagir e estar convictos de que precisam conhecer os cooperados profundamente.

Qualquer esforço em promover práticas de relacionamento deve ser incorporado ao fortalecimento da essência cultural cooperativista.

Na transformação dos cooperados em clientes fiéis, o comportamento pode ser compreendido por necessidades e desejos. Quando uma necessidade é despertada no indivíduo, ela pode estimular uma ação e impulsionar várias atividades intrínsecas que ocorrem como fatores determinantes no desenvolvimento pessoal.

O cliente na Cooperativa é o cooperado que, com frequência, desempenha papel fundamental frente aos processos de qualidade, sua percepção pode impactar diretamente no processo decisório.

O *Marketing* de Relacionamento aplicado às Cooperativas potencializa a filosofia cooperativista que prevê o fortalecimento dos mais fracos, na busca pelo bem comum; ao estabelecer-se esse processo, dirigentes e funcionários devem estar engajados na busca de uma postura estratégica organizacional. Especificamente em Cooperativas de Crédito, devido à limitação que existe na oferta de produtos, a prestação de serviços passa a ser prioridade, e inevitavelmente o relacionamento direto com as pessoas deve ser preservado e desenvolvido.

Portanto, o encontro dos serviços que são a base a partir das quais os relacionamentos se constituem e desenvolvem pode ser encarado como uma ocasião na qual os atores estabelecem uma “realidade negociada” por meio da comunicação que é desenvolvida na própria interação (SOUZA, 1992).

A sobrevivência de qualquer Cooperativa está ligada diretamente à forma de tratamento prestada, na qual a qualidade deve partir desde os critérios da concessão dos créditos, até a cobrança pela prestação dos serviços. Diante dessa constatação, somada à competitividade do sistema bancário no Brasil, o cooperado, com frequência, desempenha o papel principal diante de processos administrativos, assim, diversas organizações investem esforços na personalização.

Nas Cooperativas, a personalização de serviços acontece com maior ênfase que nos grandes bancos. Ainda com as limitações existentes, no que se refere aos investimentos em tecnologia, uma forte estratégia desenvolvida como fidelização dos cooperados foi a estratégia determinante encontrada no *Marketing* de Relacionamento.

Para que os planos de fidelização realmente funcionem, os diretores das Cooperativas devem manter o acompanhamento constante dos funcionários que estão na linha de frente e que entram em contato direto com os clientes. Esses funcionários representam os produtos e serviços da organização e podem conquistar a fidelidade ou afastar os cooperados.

Quando os cooperados transformam-se em defensores dos produtos e serviços, os gestores das Cooperativas podem afirmar que conquistaram seu maior objetivo: o relacionamento sólido, baseado na confiança recíproca.

Cada organização deve valer-se de estratégias com foco no *Marketing* de Relacionamento para que suas atividades possam ser aceitas e tirar proveito desse potencial, assim a demanda por produtos e serviços pode tornar-se uma constante. Nesse mesmo sentido, a estratégia de prospecção do *Marketing* de Relacionamento, voltada ao recrutamento de novos associados, ocorre por meio da indicação de clientes fiéis, método espontâneo de grande eficácia. As Cooperativas agregam pessoas de um mesmo segmento, novos cooperados chegam com o intuito de fortalecer o grupo. A rede de relacionamento estabelecida entre os cooperados sustenta a gratidão do pertencimento organizacional. Isso exige menor esforço e auxilia na fidelização, uma vez que, em encontros informais, os clientes comentam sobre os produtos e serviços que lhes são oferecidos.

Os dirigentes estão cada vez mais conscientes de que existe um custo relacionado a cada cooperado. Entretanto, todos merecem a máxima atenção e que os serviços sejam prestados com qualidade. Nessa estratégia de fidelização voltada à construção de relacionamentos, definir os rumos para a cooperativa significa principalmente definir os objetivos inovadores em relação aos clientes atuais e potenciais com visão mais atualizada e menos tradicionalista. Os cooperados fiéis, não apenas por sua preferência constante, mas por gerarem mais lucro que um cliente novo, requerem menos gastos em publicidade e promoção. O talento exercido pelos funcionários em suas ações representa o resultado dos planos de desenvolvimento na prestação de serviços que necessitam de estímulos constantes. Essa herança empresarial torna-se global e incalculável à medida que são combinados produtos e serviços de qualidade com ideias sensíveis e ações comprometidas. O mercado pode ser relacionado ao tipo de consumidor, pessoas que buscam exclusividade são exigentes e visam qualidade, e não quantidade (GIULIANI e GIULIANI, 2014).

No *Marketing* de Relacionamento, firmam-se os processos de comunicação empresarial, nos quais os próprios clientes satisfeitos com a organização sentem-se na obrigação de retribuir a atenção recebida. Os padrões de qualidade estabelecidos mundialmente afetam até mesmo as empresas regionais e os clientes que não limitados pelas fronteiras, criam maior exigência sobre os produtos e serviços que lhes são ofertados. O diferencial nos serviços estabelece uma visão que preserva o cliente.

Segundo Berry e Parasuraman (1991), existem três níveis de ligação entre uma organização e seus clientes: o nível financeiro, o social e o estrutural. Já Zeithaml e Bitner (2003) apresentam quatro possibilidades de laços entre uma organização e seus clientes, que são: laços financeiros e laços sociais que muito se assemelham com os níveis de Berry (2005), os laços de personalização que se baseiam no entendimento íntimo das necessidades de cada cliente; e os laços estruturais que ocorrem quando o cliente e a organização passam a desenvolver produtos ou serviços de forma conjunta. Especificamente, Gordon (2002) critica a visão ampla de relacionamento e não aceita a prática dessa filosofia do *marketing*. Para o autor, não se pode confundir ações em que o vendedor tenta entender o consumidor para melhor vender com a incorporação deste cliente na cadeia de valor.

As Cooperativas, por sua vez, julgam ser mais fácil estabelecer relações duradouras com seus cooperados em virtude do próprio ideal cooperativista, que pauta pelo sentido de união das pessoas na busca do bem comum. Entretanto, devido à forte concorrência estabelecida pelo mercado, as Cooperativas podem enfrentar disfunções estruturais devido à limitação de recursos, assim, a visão direcionada estabelece valores em que eventuais falhas possam ser suprimidas em sistemas de relacionamento consolidados que atendam às expectativas dos cooperados.

As Cooperativas exercem a colaboração dentro de critérios estabelecidos, principalmente por não serem entidades isoladas e independentes, mas que interagem com diferentes grupos, proporcionando com frequência a consolidação de relacionamentos que são construídos ao longo do tempo. A confiança mútua pode proporcionar vantagens no que se refere à estabilidade e à segurança de processos internos, bem como ao nível de eficiência e produtividade que resultam da melhor coordenação de atividades.

Um motivo pelo qual os clientes engajam-se na compra com base no relacionamento é que eles são socializados desde quando utilizam um produto ou serviço pela primeira vez (SHETH, PARVATIYAR 2001, p. 689). O consumidor pondera aceitar uma relação com uma empresa por vê-la como um meio para atingir um fim ou (embora mais raramente em relações comerciais) diretamente como um fim em si mesmo (BAGOZZI, 1995).

Em uma Cooperativa, não existe empregador. Os que nela trabalham administram-na e controlam-na por meio de assembleias gerais, conselhos e representantes. Ela não suporta em seu interior a cultura individualista, pois é um agrupamento de pessoas que procuram fins econômicos, sociais e educativos em comum e não a exploração dos mais fracos pelos mais fortes.

As Cooperativas passaram a participar de mercados caracterizados pela competição, no qual os avanços tecnológicos, a globalização e as mudanças rápidas requerem agilidade e flexibilidade para adaptação. A exigência por respostas eficientes e a forte concorrência estabelecida em organizações de grande porte demandaram uma readequação nas estruturas e processos, a partir de diversas ações estratégicas (GALERANI, 2003).

Para Gordon (2002), o bom relacionamento com o cliente é o único ativo capaz de assegurar resultados em longo prazo, é por meio dele que uma organização estabelece vínculos dificilmente copiáveis. As Cooperativas precisam cumprir seu objetivo de servir seus membros. À medida que tomam espaço mercadológico de empresas concorrentes, maior será intensidade da disputa competitiva dentre elas (RODRIGUES, 2008).

Por maior que seja a inovação, um produto pode ser facilmente copiado, assim, integrar conhecimento ao serviço estabelece diferencial, uma vez que, as necessidades dos clientes exercem natural influência sobre as expectativas. Cada organização de acordo com a capacidade e nível de conhecimento dos colaboradores pode estruturar a prestação de serviços de forma diferenciada. Daí, a importância da gestão cooperativista apoiada em estratégias de *Marketing* de Relacionamento. Bretzke (2000) reforça essa importância ao afirmar que a organização para competir no mercado de maneira satisfatória tem que criar e manter relacionamentos com cada um de seus clientes. Mas, Gummesson (2002) adverte que parece existir uma lacuna entre a filosofia implícita ao *Marketing* Relacional e a sua aplicação prática. A prática do *marketing* personalizado requer um elevado entrosamento que potencialize as sinergias recíprocas entre o lado humano e o lado tecnológico (PARVATIYAR, SHETH, 2001). Dessa forma, os processos de trabalho exigem que os funcionários estejam comprometidos com a tarefa e com a organização.

Para Lizote et. al. (2013), o comprometimento constitui-se mediante o grau de interesse que cada uma das partes tem em investir na manutenção ou ampliação do relacionamento. Para tanto, é necessário infundir nos colaboradores a confiança de que suas ações representam valores que corroboram para o bem estar das pessoas.

Nesse sentido, Simões (2001), argumenta que a confiança é o grau de confiabilidade que cada uma das partes tem de que a outra parte optará por ações que produzirão resultados positivos ou favoráveis a ambos. Nas Cooperativas de Crédito, o fortalecimento das bases relacionais tende a ser mais facilmente associado à própria cooperação que existe entre os cooperados. Para Martins (2008), a cooperação nada mais é do que o auxílio mútuo entre os integrantes de um determinado grupo, o qual pode ser por meio de um serviço prestado, um incentivo para investir em um negócio.

A relação de poder que muitas vezes existe em razão de conflitos de interesses, nas Cooperativas, de certa forma é suprimida em prol de um objetivo comum. Entretanto, Simões (2013), destaca que o poder é o grau de influência ou de controle que uma das partes possui perante a outra e que inevitavelmente prejudica a cooperação. Com isso, as Cooperativas devem estar atentas ao nível de satisfação dos cooperados.

Para Lizote et. al. (2013), a satisfação permite monitorar o desempenho organizacional perante a concorrência e compreender os procedimentos de maior impacto na percepção dos consumidores, que está ligada diretamente à qualidade do atendimento em organizações cooperativistas.

As Cooperativas tradicionalmente representam organizações com área de atuação limitada, sofrem com a globalização, menos por deficiência do modelo, do que por desinformação e falta de estratégias (RODRIGUES, 2008 p. 291). Os mercados competitivos ponderam não somente que clientes sejam conquistados e satisfeitos, mas também que relacionamentos sólidos, verdadeiros e duráveis, sejam desenvolvidos, a fim de criar uma cultura movida pela fidelidade, objetivo maior de qualquer estratégia organizacional.

3. HISTORIOGRAFIA, FUNÇÕES, BENEFÍCIOS E TIPOLOGIA DO COOPERATIVISMO

Este capítulo descreve os aspectos históricos, bem como as ações que norteiam os princípios Cooperativistas. Também estão descritas as funções, benefícios e a tipologia desse sistema de associação. Ao final é abordado especificamente o desenvolvimento do Cooperativismo no Brasil.

3.1 Historiografia do Cooperativismo

O Cooperativismo é conhecido no mundo todo, seus aspectos variam de acordo com a cultura do país, e o resultado do conhecimento é reproduzido e ensinado, muitas vezes, criando o amadurecimento necessário para o verdadeiro sentido organizacional. Ainda, pode ser diferenciado entre as várias regiões, porém o objetivo fundamental, a sua essência, persiste.

A palavra cooperação tem sua origem no latim: **cooperatiōne** que, por sua vez, deriva do verbo **cooperari**, de **cum** + **operari** = operar, trabalhar em conjunto, ou seja, é a prestação de auxílio objetivando um fim comum (PINHO, 1996). Trata-se de associação de pessoas que, com base em seus próprios esforços e ajuda mútua, “organizam e administram empresas econômicas com o objetivo de proporcionar serviços que satisfaçam suas necessidades, sujeitando-se ao efeito de (...) princípios cooperativos ou normas (...) de funcionamento” (DRIMER; DRIMER, 2012).

Os registros históricos envolvendo as Cooperativas datam de 1844. A ideia é bastante antiga, mas os ideais e as posturas mantêm-se inalteradas. Segundo Carvalho (2011), a essência pouco mudou desde a fundação da primeira Cooperativa.

A indústria de lã prosperava, os trabalhadores reivindicavam melhorias das condições de trabalho e salário. Alguns tecelões que haviam perdido suas atividades para as primeiras empresas que foram incentivadas pela Revolução Industrial, em função da utilização do vapor como força motriz, resolveram reunir-se para encontrar uma solução para continuarem sobrevivendo do seu trabalho e melhorar sua precária situação econômica. Para tanto, durante um ano, vinte e oito tecelões economizaram para conseguir o capital social e em 21 de dezembro de 1844,

inauguraram o armazém cooperativo, com capital de 28 libras, em Rochdale, distrito de Lancashire, Inglaterra (PINHO, 2004). São conhecidos como os “Pioneiros de Rochdale”. O Estatuto da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale continha os princípios a respeito da estrutura e do funcionamento das Cooperativas de Consumo e produziu uma forma de amenizar as condições precárias, propiciar meios de sobrevivência através de movimentos bem sucedidos, criando uma associação que agrupasse pessoas em todo o mundo (AMODEO, 1999). Essa iniciativa tinha um bom fundamento da participação de todos para o bem comum. A Cooperativa foi criada para assistir os cooperados mediante sua ajuda mútua e intermediar as potencialidades, negociando com eventuais tomadores de serviços. Depois de alguns anos, a primeira Cooperativa já contava com 1.400 associados. O crescimento da ideia foi vertiginoso. Na Europa, em 1881, já existiam aproximadamente mil Cooperativas com mais de 550 mil associados.

Ventosa e Udina (2013) destacam que as Cooperativas, como qualquer outra empresa organizam-se em dois diferentes níveis: o societário e a gestão. Bialoskorski (2012) ressalta a importância desse movimento por humildes trabalhadores, por meio de uma experiência prática e concreta, ou seja, a formação de uma Cooperativa de consumo, dado que a cooperação entre as pessoas sempre existiu, desde os tempos mais remotos, estando sempre associada à sobrevivência da raça humana. Os maiores exemplos de cooperação existem entre os povos desde o antigo Egito, no Império Babilônico, na Grécia, China e nas Américas. Com os Incas e Astecas ocorreram diversas formas de organizações com características Cooperativas (CARNEIRO, 1997).

Fourier, pensador francês, citado por Hugon, afirma:

“O mal de que sofre o homem, sobretudo quanto às suas condições de vida, consiste na ausência de liberdade econômica, embora, por estranha ironia, seja em nome desta liberdade que defenda o estado social existente”
(HUGON, 1995, p.175).

Charles Gide considerava importante o fato de o Cooperativismo ser a única doutrina econômica que nasceu diretamente da prática de trabalhadores, e não do exercício de pensamento de intelectuais. Charles Gide (1847-1932), pensador e professor francês, fundou a escola de “Nimes” no pensamento cooperativista (Nunes, 2013, p. 151).

A cooperação econômica teve presença no século XVI, com o socialista de origem holandesa, Peter Cornelius Plockboy, que idealizava a “cooperação integral” de trabalhadores, e com John Bellers, que procurava organizar “colônias Cooperativas” para produzir e comercializar produtos, eliminando, assim, o lucro entre intermediários. O Cooperativismo moderno surgiu com a revolução industrial, como forma de amenizar os traumas econômicos e sociais que essa trouxe, com suas mudanças e transformações (BIALOSKORSKI, 2012).

Zylbersztajn (2002) descreve as Cooperativas como organizações com direitos de propriedade acima da corporação, quando cada membro tem o poder de interferir no destino da empresa, não proporcionalmente à sua participação de capital ou como acionista, mas de acordo com o princípio: **a cada homem, um único voto.**

Ao longo do tempo, a legislação cooperativista sofreu várias modificações em razão das normas constitucionais. Percebe-se, claramente, uma tendência acentuada de conceder às Cooperativas um tratamento diferente e, em alguns casos, até preferencial.

O ideal cooperativista disseminou-se pelo mundo inteiro e em praticamente todos os setores da economia, sendo aceito e reconhecido em todos os países como a fórmula mais adequada, participativa, justa, democrática e indicada para atender às necessidades e interesses específicos da população. Entretanto, nota-se que nem todas as Cooperativas têm alcançado êxito em suas atividades.

As Cooperativas consomem tempo e requerem atenção de seus dirigentes. Portanto muitas exigem dedicação exclusiva, uma vez que os diretores recebem honorários pela realização dos serviços. Devido ao grau de responsabilidade exigido, o nível de comprometimento e a atividade executada, todos os dirigentes devem estar à disposição da Cooperativa. Todos os recursos devem ser direcionados para o segmento que traz retorno, assim o mercado exige que haja um constante investimento, focando as atividades principais para que tenham dimensões competitivas. Em uma Cooperativa, devem ser observados alguns pontos como:

- grupos de cooperados atendidos;
- as necessidades atendidas;
- as expectativas dos cooperados

- a tecnologia utilizada na prestação de serviço.

Nesse sentido, Oliveira (2005) enfatiza que a gestão pode ser conceituada como o processo interativo de desenvolvimento e operacionalização de atividades, como planejamento e organização. Amodeo (2006) destaca que existe o risco em acreditar que a adequada gestão empresarial possa substituir a gestão social na busca pela competitividade. Esse autor ainda afirma que a ênfase exclusiva na gestão das políticas sociais sem a clara definição dos aspectos empresariais, pode afetar o desenvolvimento institucional.

3.2 Princípios Cooperativistas

Esses princípios representam o direcionamento geral dos preceitos que envolvem a cultura cooperativista sob a base filosófica do pensamento igualitário, voltado para o bem comum. Para Antonialli (2000), a essência do Cooperativismo está fundamentada nos doze princípios originais dos “Pioneiros de Rochdale”. Posteriormente, mediante a necessidade de mudanças e depois de amplas discussões filosóficas e doutrinárias em 1995, esses princípios foram modificados e suprimidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), órgão de cúpula do sistema cooperativista. Para Cançado e Gontijo (2009), os princípios cooperativistas podem ser considerados como a forma de gestão da organização Cooperativa, representam as diretrizes para a tomada de decisão e ao mesmo tempo são regras para atuação operacional. Os sete princípios cooperativistas vigentes estão elencados a seguir:

a) Princípio da Adesão voluntária e livre: também conhecido como princípio da porta aberta e que possibilita o ingresso ou a retirada do cooperado, voluntariamente, sem coerção ou discriminação por motivos políticos, religiosos, éticos ou sociais;

b) Princípio da Gestão Democrática: os cooperados, reunidos em assembleia, discutem e votam os objetivos e metas do trabalho conjunto, bem como elegem os representantes que irão administrar a sociedade;

c) Princípio da Participação econômica dos membros: todos contribuem igualmente para a formação do capital da Cooperativa, que é sua base de sustentação econômica e funcionamento;

d) Princípio da Autonomia e Independência: o funcionamento da Cooperativa é controlado pelos sócios, que são os donos do negócio, não podendo haver interferência do Estado;

e) Princípio da Educação e informação: é objetivo permanente da Cooperativa efetivar ações e recursos para educar seus associados, capacitando-os para a prática cooperativista e para o uso de equipamentos e técnicas no processo produtivo e comercial. Ao mesmo tempo, busca informar o público sobre as vantagens da cooperação organizada, estimulando o ensino do Cooperativismo nas escolas e universidades;

f) Princípio da Intercooperação: potencializa o fortalecimento do Cooperativismo. É importante que haja intercâmbio de informações, projetos, produtos e serviços, viabilizando o setor como atividade socioeconômica. Por outro lado, os órgãos oficiais do Cooperativismo e as federações organizadas como entidades representativas, formadas para contribuir no desenvolvimento das Cooperativas, determinavam avanços e conquistas para o movimento cooperativista em abrangência local e internacional, visando ampliar as ações de relacionamentos técnico operacionais e a troca de conhecimentos;

g) Princípio do Interesse pela Comunidade: as Cooperativas trabalham para o bem-estar de suas comunidades, através da execução de programas socioculturais, realizados em parceria com o governo e outras entidades civis.

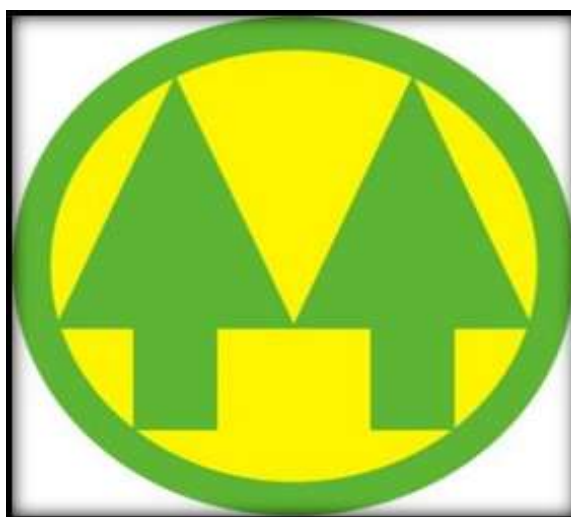
Amodeo (2006) argumenta que os princípios cooperativistas contemporâneos propiciam verdadeira identidade às Cooperativas, sendo que a essência da sua forma de resolução do conflito se dá por meio da distribuição dos benefícios segundo a relação do cooperado com a Cooperativa e não simplesmente em função do capital investido nelas.

Pinho (2004) afirma que a doutrina cooperativista tem como objetivo principal a correção do meio econômico e social, utilizando as Cooperativas como instrumento de gestão.

Os “Pioneiros de Rochdale”, como foram chamados os tecelões pioneiros do Cooperativismo, buscaram a atuação da Cooperativa lastreada em estatutos, cujo artigo primeiro estabelece que, desde o momento em que seja possível, esta sociedade empreenderá a organização de forças de produção, de distribuição, de educação e de governo. Dito em outras palavras, o estabelecimento de uma colônia que baste a si mesma, prestará ajuda mútua a outras sociedades para estabelecer colônias semelhantes (BIALOSKORSKI, 2012).

O símbolo do Cooperativismo apresentado na Figura 3, contém a união, a imortalidade, a energia, a ajuda mútua, a cooperação e a autogestão, explica Lucena (1994), sendo composto por pinheiros verdes com símbolo circular amarelo ao fundo.

Figura 3 - Símbolo do Cooperativismo



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Gawlak, (2007).

Segundo Barbosa (2011), a bandeira do Cooperativismo foi adotada pela ACI - Aliança Cooperativista Internacional - em 1923, e simboliza a paz, a solidariedade, a cooperação e a esperança.

Na bandeira cooperativista, o pinheiro representa a vida e sua perpetuação, é símbolo da imortalidade e da fertilidade; a cor verde simboliza as plantas, as folhas,

a natureza e seu princípio vital; os dois pinheiros unidos representam a união e a ajuda mútua. O círculo representa a vida eterna, sem início ou fim; e o fundo amarelo é sinal de energia e de calor solar, fonte de luz e de vida.

3.3 Funções e Benefícios do Cooperativismo

Aprofundando este estudo sob os diversos enfoques teóricos, Bialoskorski (2012) destaca que a missão fundamental das Cooperativas é servir de intermediária entre o mercado e a economia, promovendo assim seu incremento. Desta diferenciação fundamental decorrem diversas implicações para o processo de gestão em Cooperativas, em especial na relação cooperado-Cooperativa. Na opinião de Moraes (1994), o Cooperativismo deve encaminhar seus esforços no sentido da promoção de uma sociedade com maior participação decisória e com maior igualdade econômica e social, contribuindo para superar as causas estruturais e de outra ordem, que levam à formação de classes sociais antagônicas: umas privilegiadas e outras marginalizadas em termos de poder, apropriação e usufruto das riquezas do emprego, da tecnologia e da cultura. Assim, o Cooperativismo de Crédito é peça fundamental, não somente na viabilização financeira, mas como instrumento de desenvolvimento da competitividade das Cooperativas e dos seus associados, sendo também um necessário instrumento para os negócios da cooperação e para todo o sistema cooperativista nacional.

No Cooperativismo, as pessoas ainda prevalecem perante o capital, o pensamento individualista é suplantado pela construção conjunta de melhoria da qualidade de vida e bem estar social e os ganhos obtidos são resultantes do esforço conjunto, com o objetivo de transformar o ambiente, visando ao equilíbrio e à harmonia necessária, ainda as sobras são distribuídas conforme o envolvimento de cada associado na Cooperativa.

As Cooperativas de Crédito são úteis como forma de facilitar o acesso às linhas de crédito, tão importantes como as instituições financeiras como: o BIRD (Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento), o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social), dentre outros. O Cooperativismo de Crédito é a forma pela qual a própria sociedade promove a humanização do sistema financeiro.

Eggertsson (1990) afirma que um aspecto muito importante para as corporações de capital aberto é a habilidade de cada sócio proprietário individualmente combinar seus direitos aos resíduos, com baixos custos de transação.

O Cooperativismo constitui-se em uma das principais formas de organização popular, suas atividades consistem basicamente como alternativas de fazer frente às injustiças sociais, na busca de objetivos comuns. Bialoskorski (1997) afirma que as Cooperativas também favorecem as relações comerciais entre associados e mercado, pois coordenam informações e estratégias.

As Cooperativas representam pessoas, de natureza civil, com forma jurídica própria, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços a seus associados, distinguindo-se das demais sociedades por suas características (Lei nº 5.764, de 1971, art. 4º).

Para Bialoskorski (1997), uma das grandes vantagens do Cooperativismo é facilitar o relacionamento do produtor com o mercado oligopolizado. A diminuição dos custos de transação devido à forma de organização cooperada, a distribuição proporcional das sobras do exercício, são fatores que possibilitam preços menores a médio e longo prazo e reduzem os custos, de produção. Zurita et al. (2004) ressaltam que a sociedade Cooperativa é uma associação de pessoas e não de capitais, com recursos variáveis, na qual se propõe, mediante a cooperação de todos os associados, o exercício de atividades em proveito próprio.

Para Coradini e Fredericq (2009), não restam dúvidas de que o Cooperativismo assume o caráter de instrumento de viabilização econômica e produtiva, mas Mauget (1997) sugere que parcerias sejam realizadas possibilitando soluções mais rápidas e menos arriscadas frente ao mercado competitivo.

Algumas vantagens oferecidas aos cooperados, além da rentabilidade e distribuição de sobras, são evidenciadas pelos descontos de taxas sobre empréstimos, pagamento de taxa de juros maior sobre as aplicações com prazo fixo, atendimento personalizado, assessoria econômica, financeira e empresarial.

3.4 A Tipologia do Cooperativismo

As sociedades viabilizam as atividades específicas de seus associados. Conforme artigo 6º, da Lei 5.764, existem três formas de classificação das sociedades Cooperativas:

a) Cooperativas Singulares - caracterizam-se pela prestação direta de serviços; são constituídas com o número mínimo de 20 (vinte) associados, em princípio pessoas físicas, sendo a admissão de pessoas jurídicas excepcionalmente permitida desde que tenham atividades econômicas correlatas, ou ainda, aquelas sem fins lucrativos;

b) Cooperativas Centrais ou Federações de Cooperativas - constituídas de no mínimo 03 (três) Cooperativas Singulares, podendo excepcionalmente admitir associados individuais;

c) Confederações de Cooperativas - constituídas por pelo menos 03 (três) federações de Cooperativas ou Cooperativas Centrais, sendo da mesma ou de diferentes modalidades.

O Cooperativismo envolve diversos setores e está inserido em vários níveis da economia mundial. Conforme afirma Resch (1995) em dados da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2015), o setor cooperativo compreende os seguintes ramos:

- Agropecuário
- Crédito
- Trabalho
- Transporte
- Saúde
- Educacional
- Habitacional
- Infraestrutura

- Produção
- Consumo
- Turismo e Lazer
- Mineral
- Especial

Em função dos ramos em que elas podem ser constituídas, destacam-se os seguintes tipos de associações cooperativistas:

a) Cooperativas Agropecuárias

Esse tipo de Cooperativa tem como objetivo integrar agricultores e orientar suas atividades. Segundo Pinho (1996), as principais atividades propostas praticadas pelas Cooperativas Agropecuárias decorrem da venda em comum de produtos colhidos, distribuição aos associados dos bens de produção e utilização de técnicas administrativas e sociais, fomentando a integração e a promoção do Cooperativismo no meio rural, em favor de seus associados. Para Loureiro (1991, p.136) “o sistema cooperativista é uma das variáveis alternativas para a agricultura moderna, fundamental para o desenvolvimento do país”. As Cooperativas Agrícolas também desenvolvem atividades de compra de insumos; nesse enfoque, Bianco (2000) complementa que a atuação estende-se à regularização do mercado e também como impulsionadora dos processos modernos de produção e comercialização para melhor atendimento e apoio a atividade econômica dos cooperados. Para Deshayes (2010), a evolução das empresas se confunde com a evolução do sistema cooperativista. Com isso abordagens diferenciadas permitem em diferentes contextos, resguardar a cultura, respeitando as especificidades de cada estrutura. Essa questão permeante intriga os gestores cooperativistas agropecuários, uma vez que se torna necessário mobilizar investimentos ao desenvolvimento cooperativista e, em contra partida, investir em ações que resultem no bem estar social dos cooperados.

Alguns elementos notórios como o financiamento da produção e o mapeamento agrícola do risco meteorológico, instrumento de gestão elaborado com o objetivo de minimizar os riscos relacionados aos fenômenos climáticos são

percebidos nas Cooperativas Agropecuárias, caracterizadas por políticas públicas e agrárias (MOYANO, 1996). De acordo com Crúzio (2005), o Estado utiliza essas Cooperativas como instrumento de modernização da agricultura e expansão do capitalismo no campo. Para tanto, são desenvolvidas políticas de subsídios, isenções fiscais e créditos especiais.

De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2015), há 1.523 (hum mil, quinhentos e vinte e três) Cooperativas Agropecuárias no Brasil, gerando 155.896 (cento e cinquenta e cinco mil, oitocentos e noventa e seis) empregos diretos, com 969.541 (novecentos e sessenta e nove mil, quinhentos e quarenta e um) associados.

As políticas agrícolas desenvolvidas como forma de apoio às Cooperativas Agropecuárias permitem destacar o papel institucional como meio econômico. Scheinberg (2001) destaca que essas políticas facilitam as atividades produtivas, aumentam a produção global e o fornecimento de produtos de melhor qualidade a preços mais acessíveis; por outro lado, também aumentam a renda do produtor rural. Jank e Bialoskorski (1994) afirmam que essas Cooperativas buscam maximizar seus serviços e, conseqüentemente, os benefícios a seus cooperados, diferenciando-se assim das empresas não cooperativas. As Cooperativas Agrícolas funcionam, de certa forma, como intermediárias entre associados e o mercado, buscando proporcionar vantagens econômicas para os membros, à medida que racionalizam os fatos comuns, reforçam o poder de barganha, eliminam os intermediários, e ainda permitem melhor controle de qualidade por uma escala maior de produtos ou serviços. (POLÔNIO, 1999)

Com posicionamentos imbuídos de uma cultura predominantemente ligada aos aspectos sociais, alguns autores como Deshayes (2010), afirmam que as Cooperativas em certos momentos podem ser comparadas às empresas, à medida que seu estilo de gestão não foge dos mecanismos capitalistas aos quais as instituições estão expostas. Uma forma observada para amenizar a questão capitalista no meio cooperativista é apontada por Bialoskorski (2012). Devido aos preceitos doutrinários e à ausência de lucros, as Cooperativas Agropecuárias podem operar de forma a maximizar os serviços e benefícios colocados à disposição dos cooperados, distanciando-se assim da eficiência econômica de uma empresa comum, consequência ocasionada pela própria natureza do empreendimento

coletivo. Nesse sentido, Medeiros (1998) destaca que as Cooperativas Agropecuárias utilizam-se de técnicas competitivas que podem ser consideradas inovadoras dentro do ideal capitalista; entretanto esbarram nos aspectos doutrinários em torno do ideal cooperativista, expondo algumas fragilidades do sistema.

As Cooperativas Agropecuárias, assim como o Cooperativismo em geral têm o foco voltado para a sociedade, a fim de procurar manter o equilíbrio e aumentar o bem-estar social. Quando essa propriedade é respeitada proporcionam-se diversas vantagens aos seus associados, fornecedores e consumidores, o que favorece a melhor coordenação, e constitui uma verdadeira vantagem das sociedades orientadas para o cooperado, quando comparadas com as sociedades orientadas simplesmente para o investidor (SYKUTA e COOK, 2001). O bem estar e a missão social desenvolvidos pelas Cooperativas Agropecuárias sobrepõem-se a qualquer situação de lucro: para Zylbersztanj (1999), a renda do cooperado decorre mais da venda de produtos do que eventuais sobras auferidas e distribuídas ao final de cada exercício.

b) As Cooperativas de Crédito

Com o mesmo intuito do sistema cooperativista de uma forma geral, estabelecido no mundo, o Cooperativismo de Crédito desenvolveu-se com interesses de ajuda mútua aos cooperados, baseando-se na forma alternativa do humilde trabalhador em alcançar, com objetivos definidos a emancipação econômica, por meio da união de esforços.

Esse movimento desenvolveu-se tanto na zona rural quanto nas cidades, envolvendo trabalhadores em geral que, mesmo sem condições de aporte de recursos para exploração de suas atividades, vislumbraram no movimento cooperativo o meio propulsor para solução do mal que os afligia.

As Cooperativas de Crédito possibilitam maior facilidade de acesso ao crédito, pois é fornecido de forma mais adequada à realidade dos pequenos correntistas. Seus objetivos são articulados por proposições determinadas pela lógica financeira que privilegiem o desenvolvimento. Segundo Pinho (2004), o Cooperativismo de Crédito na América surgiu com a constituição de uma Cooperativa de economia e

crédito mútuo, no ano de 1900, em Lévis (Quebec), Canadá, por Alphonse Desjardins.

De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2015), há 1.042 (hum mil e quarenta e duas) Cooperativas de Crédito no Brasil gerando 38.132 (trinta e oito mil, cento e trinta e dois) empregos diretos e 5.487.098 (cinco milhões, quatrocentos e oitenta e sete mil e noventa e oito) associados distribuídos em 4.579 (quatro mil, quinhentos e setenta e nove) postos de atendimento.

Com representação fortalecida em países desenvolvidos, o Cooperativismo desponta como um sistema sólido de alternativa econômica viável. Especificamente em relação às Cooperativas de Crédito, a França, por exemplo, é um dos países que mais as contabiliza. O Banco *Credit Agricole* é a maior instituição financeira Cooperativa do mundo, com atuação em diversos países.

Os efeitos de uma reforma bancária institucionalizada no governo federal com a criação do Banco Central do Brasil, pela Lei 4.595/64 de 31 de dezembro de 1964, em seus art. 18 e 55, promoveu um sério golpe no movimento cooperativista. As Cooperativas de Crédito foram equiparadas as demais instituições financeiras. O controle deixou de ser do Ministério da Agricultura e passou a ser realizado pelo Ministério da Fazenda. Conforme afirma Souza (1992), as Cooperativas de Crédito somente poderiam ser constituídas mediante autorização do Banco Central que, entretanto, não as autorizou a operar com a mesma liberdade que outras entidades financeiras. Nesse período, as principais funções das Cooperativas de Crédito foram atribuídas às Instituições Financeiras Estaduais. Inúmeras restrições operacionais ocasionaram o fechamento da maioria das instituições, principalmente no tocante às Cooperativas de Crédito do tipo Luzatti. Essas instituições eram consideradas bancos populares, constituídos sem a restrição de cooperados, são assim chamadas devido ao seu fundador, o italiano Luigi Luzatti. Embora algumas Cooperativas tenham apresentado irregularidades, o objetivo maior das autoridades monetárias, desde então, era desestabilizar o movimento e a atuação da maioria das Cooperativas, dessa forma não encontrariam respaldo para continuidade. Apesar disso, algumas CECMs (Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo) conseguiram sobreviver e outras foram autorizadas a funcionar pelo Banco Central, mas com algumas restrições impostas por este órgão normativo. A continuidade de funcionamento das Cooperativas de Crédito somente aconteceu devido às propostas

de melhorias no padrão de vida dos trabalhadores, aliviando, assim, as tensões ocasionadas pelas desigualdades sociais.

c) Cooperativas de Trabalho

São compostas por pessoas de uma mesma profissão que se obrigam mutuamente a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, sem objetivo de lucro. A busca por melhores condições salariais de seus associados permite que as Cooperativas de Trabalho possam dispensar a intervenção do patrão ou empresário. De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2015) há 966 (novecentas e sessenta e seis) Cooperativas de Trabalho no Brasil gerando 2.738 (dois mil, setecentos e trinta e oito) empregos diretos com 188.644 (cento e oitenta e oito mil, seiscentos e quarenta e quatro) associados.

Para Martins (2006), as Cooperativas de Trabalho representam um fenômeno moderno de organização das forças produtivas. Eles provocam vários questionamentos e são objetos de intensos debates que buscam identificar seus traços característicos e a legalidade de seus procedimentos. A oferta do emprego estável, segundo Antunes (1995), cada vez mais é assegurada apenas a um número reduzido de trabalhadores qualificados e experientes.

As políticas macroeconômicas, segundo Pochmann (2006), destroem as cadeias produtivas, reduzindo a capacidade de geração de emprego e eliminando postos de trabalho. Com a impossibilidade do mercado em absorver um número crescente de trabalhadores desempregados através da geração de emprego e renda, o sistema cooperativista de trabalho absorve os trabalhadores de acordo com o segmento em que atuam.

O governo, ciente de suas limitações no que se refere à geração de emprego e renda, permite que as Cooperativas de Trabalho possam desenvolver suas atividades mediante uma série de benefícios fiscais. Nesse sentido, Carleial e Valle (1997) destacam que o governo elaborou planos de flexibilização de direitos sociais com objetivo de gerar mais empregos e construir novos relacionamentos para os trabalhadores. Conforme explica Lima (2002 p. 57), “a proposta é sempre fornecer melhores condições para que os trabalhadores adquiram autonomia”. Pinho (2004)

afirma que Fourier, um dos precursores do Cooperativismo, criou unidades auto suficientes, no qual pobres e ricos conviveriam harmoniosamente sem competição entre si, cooperando por meio de serviços coletivos.

Nas Cooperativas de Trabalho, os serviços são contratados individualmente, ou em grupo, e o resultado auferido no final do período é rateado proporcionalmente entre os cooperados. Uma alternativa viável contra o desemprego e a burocratização imposta pelas leis trabalhistas. Também para o trabalhador recém-formado que não possui experiência prática na atividade profissional que deseja executar, o Cooperativismo de Trabalho é uma alternativa, pois valoriza o homem e seu processo produtivo. Pinho (2004) corrobora essa afirmação ao expor que as Cooperativas de Trabalho ou de Trabalhadores representam um tipo de empresa alternativa, criada voluntariamente por trabalhadores e não resulta da imposição do Estado ou de grupos econômicos, nem do carisma de idealizadores e tampouco da sustentação do capital. Para Nascimento (2000), quando as Cooperativas estão plenamente ajustadas aos procedimentos normativos, sua contribuição irrefutavelmente é evidenciada nos processos de desenvolvimentos sociais, fato que não pode ser simplesmente ignorado pelos governantes.

Se por um lado Marx (2008) afirmava que a finalidade da produção capitalista condiciona-se pela crescente valorização do capital e das taxas de lucro. Por outro, as Cooperativas de Trabalho nasciam da vontade dos próprios operários, as tarefas distribuídas eram realizadas com igualdade de oportunidades e as sobras rateadas proporcionalmente ao esforço de cada um (MARTINS, 2006).

Conforme Harvey (2005 p.143), “o enfraquecimento do poder sindical e dos desempregados exigiram contratos de trabalho mais flexíveis”. Entretanto, a flexibilização das normas possuem limites legais e éticos, que quando ultrapassados podem denegrir e distorcer a cultura cooperativista. Para Singer (2003), o limite das Cooperativas surge quando passam a integrar uma cadeia de subcontratação para grandes empresas, a perda de autonomia fica vinculada ao poder do capital. Magera (2005) corrobora que o Cooperativismo tem como função social gerar emprego e renda, mas pode servir como meio alternativo para grandes empresas deixarem de cumprir a legislação, na terceirização de serviços. Existem dois tipos de Cooperativismo “um de pés no chão, legalizado, letrado e financiado e outro de maneira informal, sem lei e sem documento” (RIOS 2011, p. 06).

Embora cada cooperado tenha as suas aspirações profissionais e financeiras, nas Cooperativas de Trabalho, o individualismo é suprimido pela associação coletiva que almeja resultados que tragam o bem estar a todos, dessa forma todo o resultado alcançado é distribuído proporcionalmente a cada cooperado de forma justa e igualitária. Quando grupos se formam, o poder de barganha potencializa forças. Nesse sentido, Schneider e Hendges (2006), destacam que a colaboração igualitária, o sacrifício e a doação dos membros, possibilitam o aumento de capital e o crescimento da Cooperativa. Martins (2006) afirma que as Cooperativas de Trabalho ajudam a fornecer ocupação para as pessoas, não deixando de ser um meio de distribuição de renda. Com a dificuldade existente e o incentivo proposto pelo governo, as Cooperativas de Trabalho amenizam a situação dos profissionais desempregados, promovem a justiça social, o bem comum e o desenvolvimento econômico e social do país.

As oportunidades de trabalho e distribuição de renda são promoções significativas realizadas pelas Cooperativas, o desenvolvimento econômico e social, aliado aos interesses públicos, subsidiam à preservação do meio ambiente e o resgate da cidadania.

d) Cooperativas de Transporte

Atuam no transporte de carga e de passageiros, segundo a Organização das Cooperativas do Brasil (2003), é um ramo criado recentemente que, devido ao ambiente dinâmico, possui boas perspectivas de crescimento. Esse segmento encontra-se regulamentado pela ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres).

A gestão de cada Cooperativa acontece de forma específica e varia de acordo com cada modalidade ou atividade que executa:

- transportes individuais - táxi, moto táxi;
- transportes coletivos - vans e ônibus;
- transportes de cargas - caminhões e furgões;
- transportes escolares - vans e ônibus.

Nas Cooperativas de Transporte, os automóveis em sua grande maioria, não são de um proprietário em particular, mas sim da própria organização, sendo utilizados em vários turnos por mais de um profissional. Sendo assim, as Cooperativas reduzem o tempo de ociosidade de seus veículos, sem que seus cooperados trabalhem excessivamente de forma exaustiva. De acordo com Moura (2012), algumas vantagens podem ser oferecidas pelas Cooperativas de Transporte a seus cooperados, dentre elas destacam-se:

- renda estável;
- facilidade na obtenção de fretes;
- transferência de todo o trabalho burocrático para a Cooperativa;
- convênios com postos de serviços;
- planos de saúde.

Antes, as Cooperativas de Transporte eram uma ramificação das Cooperativas de Trabalho; a partir de 2002, tornou-se reconhecida a independência das Cooperativas de Transporte para que pudessem atuar de forma autônoma. Para Oliveira (1997), a classificação da prestação de serviços de transporte pelas Cooperativas constitui um sistema que transforma os recursos de entradas em serviços, atendendo à necessidade de deslocamento das pessoas. Essas Cooperativas eliminam o intermediário. e a disponibilização do frete é feita diretamente ao associado. Segundo Pinho (1996), os associados em sua grande maioria são caminhoneiros que, sozinhos, não representariam força de trabalho, tampouco poderiam exercer as suas atividades em mercados competitivos.

Algumas empresas optam pela contratação de transportes por meio das Cooperativas devido à segurança e à seriedade que o sistema representa. De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2015), são 1.088 (hum mil e oitenta e oito) Cooperativas de Transporte no Brasil gerando 9.712 (nove mil, setecentos e doze) empregos diretos com 143.458 (cento e quarenta e três mil, quatrocentos e cinquenta e oito) associados.

As Cooperativas empenham-se na perfeição dos serviços prestados aos seus usuários, pois é percebido que o bom atendimento pode fidelizar o cliente. Entretanto, o êxito de cada atividade depende individualmente de cada cooperado.

De acordo com Mayerly (2008), o ciclo planejamento, “execução e controle” são imprescindíveis na rotina estabelecida pelas Cooperativas de Transporte. Collis e Montgomery (2000) corroboram com a afirmação de Mayerly (2008) que as rotinas operacionais devem ser mapeadas, elencadas aos conhecimentos tácitos e explícitos, presentes nas atividades diárias. As rotinas organizacionais são especificidades que precisam ser conhecidas por todos os envolvidos e que muitas vezes estão intrínsecas à cognição das pessoas. (NETO *et. al.*, 2012)

Para Atkinson *et. al.* (2000), a satisfação dos associados e clientes deve ser analisada por análise da implantação de indicadores de desempenho que ajudam no gerenciamento interno, com o objetivo de gerar *feedback* às pessoas envolvidas em processos de melhoria contínua.

Para tanto, os gestores das Cooperativas precisam conhecer os aspectos de custos que impactam diretamente no preço dos transportes, uma vez que, necessariamente com o tempo passa a ser imprescindível a renovação da frota.

Em um mercado competitivo de concorrência acirrada, as Cooperativas de Transportes, em muitos casos, mais que a geração de emprego e renda, representam a única alternativa na regulamentação de profissionais junto aos órgãos governamentais.

e) Cooperativas de Saúde

Essas Cooperativas dedicam-se à recuperação e à preservação da saúde humana. As Cooperativas de Saúde foram desmembradas das Cooperativas de Trabalho em 1996 devido à representatividade do setor. Para Farias e Melamed (2003), as incertezas associadas ao risco financeiro potencial e a eminência de doenças graves legitimaram a demanda por subsídios ou seguros públicos. A busca de melhor atendimento na área da saúde deixou de ser um luxo e tornou-se necessidade; Mintzberg (1995) argumenta que os serviços relacionados à saúde são representados basicamente por organizações de natureza profissional e de prática coletiva, que resiste a qualquer interferência, sem base de preceitos e condutas individuais. Drucker (2000) afirmava que os hospitais estão entre os organismos mais complexos de serem administrados. As Cooperativas de Saúde, na visão de Bernardo Rocha (1999) constituem uma forma de controle de negócio e propriedade

democrática; seus membros possuem necessidades comuns, trabalham de forma coletiva, sem fins lucrativos e recebem benefícios proporcionais a participação.

De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2015), existem 846 (oitocentas e quarenta e seis) Cooperativas de Saúde, gerando 67.156 (sessenta e sete mil, cento e cinquenta e seis) empregos diretos e 271.004 (duzentos e setenta e um mil e quatro) cooperados.

Haja vista a quantidade de impostos recolhidos aos cofres públicos, a recuperação e a preservação da vida humana é de responsabilidade do Estado. Entretanto, devido às incertezas e insegurança de um pronto atendimento de emergência em caso de necessidade, muitas pessoas de forma complementar recorrem aos planos de saúde oferecidos pelas Cooperativas. A racionalização dos serviços mantidos pelo governo gerou reflexos negativos na qualidade dos serviços médicos, limitando inclusive a acessibilidade a tratamentos mais complexos. Nesse sentido, Silva (2004) discorre que o próprio setor público colaborou para que as Cooperativas com seus planos de saúde privados pudessem aumentar a atuação no mercado.

Para Macera e Saintive (2004), as pequenas operadoras de planos de saúde tendem a ser mais frágeis, visto que possuem menos capital para assegurar situações de risco de seus pacientes; além disso, com menos condições de negociar os preços de serviços hospitalares, nem sempre oferecem bons serviços. Com isso, as Cooperativas de Saúde suprem uma deficiência pública devido à falta de concessão de serviços de saúde adequados, primando pelo bem estar dos cooperados, oferecendo-lhes serviços de qualidade a preços justos. Para Cutler e Zeckhauser (1999), o mercado de serviços de saúde distingue-se dos demais setores da economia por possuir uma demanda sempre crescente, com ofertas limitadas.

De fato, enquanto o sistema público de saúde parece esfacelar-se diante do número de pessoas necessitadas por atendimento adequado, as agências de planos de saúde ampliam sua rede de serviços e observam seus lucros aumentarem com a vinda de novos clientes a cada dia. Nesse sentido, Campos (2004) afirma que a existência do risco representa um elemento fundamental para as operadoras, na realização das vendas de planos de saúde.

Dada a necessidade eminente das pessoas a um atendimento adequado, as Cooperativas de Saúde registram um aumento acentuado em seu número de associados e, da mesma forma em que recebem elogios, também sofrem com as críticas por não limitarem a admissão de cooperados, segundo a sua capacidade estrutural. De acordo com Fleury (2001), independentemente do ramo em que atuam, as Cooperativas, ampliando e prosperando, tendem a se transformar em organizações capitalistas. Medeiros (1998) corrobora com a ideia, destacando que uma Cooperativa não se distancia muito de uma empresa, principalmente por estar inserida em âmbitos capitalistas, ou seja: a busca pelas sobras operacionais após cada atividade nas Cooperativas equivale a busca pelo lucro nas organizações. Para outros autores, como Pinho (2004), a dificuldade encontrada pode estar na atitude das pessoas que compõem o sistema cooperativista, uma vez que o próprio meio em que vive o cooperado o condiciona a reagir aos imperativos de eficácia, rentabilidade e responsabilidade de acordo com a racionalidade do homem capitalista, não se pode esperar uma atuação segundo a ética cooperativista.

As Cooperativas de Saúde não estão imunes, portanto, às críticas de que o sistema cooperativista resvala em contextos capitalistas. Contudo, a prática usual do bem comum voltada ao bem estar do cooperado e aos aspectos sociais, não pode ser esquecida, pois está impregnada na cultura cooperativista alicerçada em seus princípios. O desafio de acompanhar o mercado competitivo, as pressões pela inovação tecnológica e ainda a competição com grandes empresas e até mesmo entre si, não podem distorcer o verdadeiro sentido cooperativista.

As regras nas Cooperativas de Saúde são estipuladas mediante acordo coletivo, cada instituição tem autonomia para estruturar suas relações, porém são fiscalizadas pela ANS (Agência Nacional de Saúde). Para Wanick (2000), os mecanismos de remuneração oferecidos pelas Cooperativas por meio dos planos são definidos em contrato e determinam a estrutura de incentivos no mercado de saúde complementar.

O governo por sua vez, reconhece as fragilidades do SUS (Sistema Único de Saúde): a limitação no atendimento por falta de equipamentos e a falta de mão de obra qualificada. A compra de planos de saúde pela população visa à prevenção contra essas incertezas.

No tocante a esse contexto, Ocké, Reis e Cardoso (2006) destacam que as inovações tecnológicas não necessariamente impactam no aumento da média de produtividade.

As Cooperativas suprem a deficiência existente da saúde pública como: a falta de vagas em hospitais, a falta de profissionais especializados, e a superlotação dos postos de saúde. Dessa forma, diminui a vulnerabilidade sentida pelas pessoas, devido ao risco iminente de serem esquecidas em filas de espera, a partir do relacionamento médico e paciente, caracterizado por um sistema mais humanizado. Para Novaes (2004), as Cooperativas de Saúde produzem conhecimentos e tecnologias com o objetivo de contribuir para melhores decisões políticas, econômicas e técnicas, necessárias à produção de impactos positivos nos sistemas e serviços dessa área.

Com o passar do tempo, as diferenças entre os hospitais e as operadoras de plano de saúde, no que se refere à prestação de serviços ficaram acentuadas, devido à inviabilidade em se manterem planos particulares, vinculados à hospitais públicos. Segundo Silva (2004), a falta de credibilidade entre os agentes fez com que houvesse uma inversão estrutural, na qual os hospitais passaram a ter planos de saúde e as operadoras de plano de saúde passassem a ter seus próprios hospitais.

A credibilidade do sistema cooperativista repercute como um todo, já que as Cooperativas de Saúde ganharam notória aceitação pela sociedade, pois atuam como empresas eficientes com profissionais capacitados.

As ações realizadas pelas Cooperativas de Saúde são ainda mais potencializadas, ao lidarem com aspectos relacionados à integridade física e ao bem estar. Por ser uma instituição coletiva, com objetivos comuns, não pode suportar em seu interior a cultura individualista.

f) Cooperativas Educacionais

As Cooperativas Educacionais surgiram como alternativa contra a falta de estrutura do ensino público e o alto custo dos colégios particulares. Essas instituições podem oferecer todos os níveis de ensino de acordo com a necessidade dos envolvidos. Os pais dos alunos geralmente participam do direcionamento das

decisões acadêmicas, inclusive na definição da proposta dos projetos pedagógicos e dos gastos necessários para sua implantação. Nessas instituições, as decisões são colegiadas, direcionadas por meio de assembleias, com o objetivo de se evitarem burocracias e concentração de poder. Para Gomes (2008), o objetivo da criação das Cooperativas Educacionais aconteceu devido a necessidade de se ofertar ensino formal, regular e em condições econômicas e financeiras adequadas. A avaliação da aprendizagem abarca ações organizadas possibilitando que os envolvidos possam avaliar criticamente suas práticas e perceber seus avanços, dificuldades e possibilidades (CAMPOS, 2004).

Para Oliveira (2004), o Cooperativismo Educacional pode ser conceituado como o conjunto de empreendimentos cooperativos que tem como objetivo promover a educação nas escolas, a fundação e a manutenção desses estabelecimentos. Nascimento (2000) complementa que se trata de um tipo de empreendimento educacional, destinado a oferecer educação formal aos cooperados, seus filhos e outros dependentes, bem como pessoas da sociedade em geral.

A proposta das Cooperativas Educacionais é oferecer ensino de qualidade rateando as despesas pelo número de alunos da escola (OLIVEIRA, 2004). Segundo Nascimento (2000), a autogestão nas Cooperativas Educacionais não estabelece críticas ao ensino público, tampouco retira o interesse da sociedade nas escolas particulares. Contudo, as Cooperativas educacionais, pelo próprio fim a que se destinam não podem compartilhar da mesma visão das escolas públicas e particulares, em seu caráter mercantilista.

A interação social própria das Cooperativas Educacionais promove o desenvolvimento cognitivo, pois para Nascimento (2000), a inovação e o direcionamento das ações educacionais visam atender a expectativa do grupo. Gomes (2008) chama a atenção para o objetivo financeiro que sempre existe, em qualquer instituição, e a oportunidade de gerenciar de forma direta os recursos destinados à educação dos dependentes dos associados.

A partir do final da década de 1980, Oliveira (1994) constata o forte crescimento do Cooperativismo Educacional em todo o país. De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2015), existem 294 (duzentas e noventa e quatro) Cooperativas Educacionais, gerando 3.694 (três mil, seiscentos e

noventa e quatro) empregos diretos, com 51.534 (cinquenta e um mil, quinhentos e trinta e quatro) cooperados.

Schneider e Hendges (2006) destacam que o movimento cooperativo não é caracterizado pela obediência cega, mas sim pela disciplina coletiva que resulta na oportunidade de crescimento. Morris e Hayes (1997) fortalecem essa linha de pensamento ao enaltecerem as Cooperativas Educacionais e seus benefícios para os alunos. Esses autores destacam que a interação entre os membros do grupo, exercita a atividade de trabalho coletivo, fortalece a confiança e as relações interpessoais. A interação social e a troca entre indivíduos funcionam como estímulos ao processo de aquisição do conhecimento, os conceitos são formados no contato com o mundo e com as outras pessoas (CAMPOS, 2009).

As Cooperativas Educacionais representam a proposta democrática de educação que converte as diretrizes em práticas pedagógicas. Frantz (2001) destaca que a aprendizagem Cooperativa equivale à relação entre pessoas, o diálogo, as negociações constituem processos sociais inter-relacionados com a educação. Lopes (1996) corrobora, afirmando que a vivência em sociedade é essencial para a transformação do homem de ser biológico, em ser humano; é por meio da aprendizagem com os outros que se constitui o conhecimento que permite o desenvolvimento mental. Os incentivos propostos nas Cooperativas Educacionais estimulam os fatores motivacionais e difundem a cultura cooperativista de forma eficiente.

Os aspectos culturais distintos podem afetar o diálogo em grupo, diferentes estilos de comunicação, diferentes atitudes diante de conflitos, múltiplas abordagens na execução de tarefas e até mesmo nas tomadas de decisões. Nesse sentido, Frantz (2001) afirma que as Cooperativas exigem de seus associados a interlocução dos saberes, não dissociando as práticas cooperativistas das práticas educativas. As atividades conjuntas entre pares impulsionam a aprendizagem, completam Moura e Oliva (1997).

As Cooperativas Educacionais corrigem possíveis distorções do complexo sistema de aprendizagem e amenizam as injustiças que a população menos abastada pode sofrer devido a limitação de recursos financeiros. Em muitas situações, o Estado não consegue desenvolver adequadamente seu papel, as escolas particulares são criadas com o objetivo de lucro, as Cooperativas de acordo

com Johnson e Johnson (2001) melhoram consistentemente a realização pessoal e criam relações positivas entre os estudantes, promovem ainda a saúde psicológica e a autoestima. Nesse cenário, Oliveira (2004) faz um alerta, ressaltando que a criação de Cooperativas Educacionais não deve estar apoiada apenas no intuito de defesa dos interesses econômicos, para tanto existem ações e formas mais adequadas. Portanto, é necessário que as Cooperativas estejam comprometidas com o ideal de fomentar a transformação do sistema atual, possibilitando o desenvolvimento econômico e social, como propõe o movimento cooperativista. Dessa forma, Gomes (2008) destaca que esse aspecto precisa ser pautado sobre os princípios cooperativistas, caso contrário, em nada se diferenciariam das escolas privadas. A Cooperativa pode se constituir apenas numa estrutura, uma vez que somente a cooperação não leva à superação da função econômica, mas as sociedades podem se estabelecer por meio da educação cooperativista (SCHONARDIE, 2008). Frantz e Schönardie (2006) salientam que a Cooperativa despida dos seus princípios, apenas utiliza instrumentos de gestão de custos para o alcance dos resultados econômicos e acaba igualando sua atuação às empresas comuns. Para evitar este problema, Oliveira (2004) reforça a importância da educação cooperativista nas ações educacionais, chegando a defender a necessidade dos princípios nortearem o processo de aprendizado desenvolvido pelas entidades.

Para Frantz (2001), a maioria dos empreendimentos coletivos com interesses comuns está embasada em relações associativas e na interação humana, pela qual um grupo de pessoas busca encontrar respostas e soluções para problemas comuns. As Cooperativas Educacionais representam oportunidades de se tomarem responsabilidade, nesse âmbito, as vantagens envolvidas por meio do desenvolvimento adequado da educação cooperativista podem fidelizar o cooperado e aumentar o seu envolvimento com a Cooperativa.

g) Cooperativas Habitacionais

Com a possibilidade de se amenizar o déficit habitacional existente, as Cooperativas Habitacionais são extremamente importantes para a população, principalmente a de baixa renda, sob a perspectiva de se assegurarem as condições

básicas necessárias para o bem estar social dos cooperados. A episteme da questão habitacional pode ser sintetizada pelo aumento da produção devido à alta demanda, posteriormente a busca pela redução de custos e a flexibilização da aquisição dos imóveis, mediante os financiamentos.

Segundo Gordilho-Souza (2000), a questão habitacional em sua essência estrutural relaciona-se à urbanização intensiva e ao desenvolvimento industrial semelhante aos processos ocorridos em países centrais. Em outras palavras, a migração do homem do campo para os grandes centros obriga a expansão dos serviços urbanos, postos de trabalho e inclusive habitação. A população incapacitada de adquirir um imóvel próprio e tampouco pagar mensalmente o aluguel fez com que as favelas, conhecidas atualmente como comunidades se multiplicassem, fruto da desigualdade social. O mercado imobiliário adequou-se às necessidades dos consumidores, as possíveis diferenças e desigualdades tornaram-se ainda mais acentuadas, sob a subordinação da lógica capitalista de produção e consumo (DEBORD, 1997). Bonduki (1998) afirma que a proposta para enfrentar a carência de habitação, foi de que era precisa a intervenção do Estado, pois somente dessa forma seria viabilizada a moradia digna aos trabalhadores.

Uma alternativa viável para se combaterem as desigualdades sociais foi a criação das Cooperativas Habitacionais. De acordo com Goulart (1999), a busca constante das empresas por lucratividade e maior rentabilidade do capital, prejudica os menos favorecidos. Dessa forma, “a aspiração à casa própria entre as camadas populares urbanas do Brasil, além das implicações objetivas parece constituir o principal padrão de comportamento econômico, reconhecido pelas famílias de faixas médias e baixa renda como indicadores de ascensão social” (BOLAFFI, 1997 p. 101).

As Cooperativas Habitacionais foram criadas pelo governo com uso do Sistema Financeiro Habitacional (SFH); a vinculação ao sistema cooperativista tem o intuito de proporcionar casa própria a um preço mais justo à população. De acordo com Vietz e Giraldez (2001), o Cooperativismo parece estar ligado à ideia do fortalecimento da intervenção do Estado no domínio econômico. Segundo Ribeiro (1996), os problemas habitacionais não são vistos de maneira uniforme, resultam da combinação de fatores históricos que envolvem elementos como o capital, a força de trabalho e o Estado. Castro (1999) destaca que as Cooperativas repassam o

empreendimento a seus cooperados com projeções de custos realistas, não visando ao lucro. Nesse sentido, a disponibilidade de terrenos é condição fundamental para o mercado imobiliário habitacional se constituir e desenvolver (RIBEIRO, 1996). “O desenvolvimento do mercado imobiliário possui forte influência das Cooperativas Habitacionais” (BOLAFFI, 1997 p. 21). Castro (1999) acrescenta que o sistema de produção e financiamento da moradia emergiu como solução para se atenderem os excluídos dos mercados tradicionais e da provisão pública.

De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2015) existem 226 (duzentas e vinte e seis) Cooperativas Habitacionais, gerando 1.829 (hum mil, oitocentos e vinte e nove) empregos diretos, com 99.474 (noventa e nove mil, quatrocentos e setenta e quatro) cooperados.

O Estado entendeu a importância do programa de moradia sob a ótica do progresso econômico, contribuindo para a estabilidade da ordem macro política; a habitação passou a ser considerada fundamento da constituição moral da sociedade. Mediante a ineficiência pública de proporcionar moradia à população e sob ciência da limitação financeira, Castro (1999) destaca que o Estado estrategicamente cedeu espaço às empresas privadas estimulando a produção. Assim, as construtoras, incorporadoras e organizações de uma forma geral, ligadas ao setor imobiliário, despertaram o interesse para esses empreendimentos. Embora ainda inacessíveis à maioria da população de baixa renda, esses programas habitacionais foram popularizados por meio das construções e financiamentos.

Segundo Castells (2000), uma sociedade não existe sem crise de moradia, quando a maioria dos trabalhadores somente dispõe exclusivamente do salário para sua subsistência. Apesar do discurso, as pessoas são estimuladas a buscar meios próprios para satisfação de suas necessidades como educação, saúde e habitação. Para Freut (2003) o apoio do governo, a ajuda mútua, as parcerias e as participações comunitárias demonstram a incapacidade do Estado de enfrentar as demandas dos cidadãos.

Não há unidade do sistema cooperativista habitacional, pois algumas Cooperativas deixam-se dominar pelo poder do capital e acabam adquirindo características comerciais de geração de lucro; nesse caso, os interesses dos trabalhadores ficam em segundo plano. Entretanto, esse fato não é peculiaridade do sistema cooperativista, o próprio Estado foi duramente criticado por diversos setores

da economia, frente às exigências impostas aos trabalhadores, não somente em razão da burocracia exigida nos requisitos para o financiamento habitacional, mas também pela injustiça na distribuição de moradias. A princípio, o que era para se tornar requisito de seleção às famílias carentes para o acesso as habitações populares, tornou-se fator de limitação e exclusão.

Segundo Pinho (1996), os programas das Cooperativas Habitacionais são criados em função da comercialização, mas seu funcionamento não é orientado para às práticas sócio comunitárias dos associados. Para Resch (1995), a absorção da ideia cooperativista pelo sistema capitalista inviabilizou as possibilidades de cooperação. Castells (2000) complementa que o mercado imobiliário organiza suas atividades sob a lógica do lucro, como acontece em qualquer processo capitalista. A estrutura econômica e os parâmetros definidos pelo mercado obrigam as Cooperativas a incorporarem esse caráter mercantilista. Nessa mesma acepção, Doyle (1996) acrescenta que, ainda que o direito a moradia do trabalhador possuir caráter social, o mercado imobiliário enfatiza a habitação enquanto mercadoria.

h) Cooperativas de Infraestrutura

As Cooperativas de Infraestrutura podem prestar serviços de forma coletiva, tais como: telefonia, limpeza pública, segurança e saneamento básico. Essas ações sociais, ambientais, educacionais e culturais são direcionadas aos associados, familiares e comunidade em geral. De acordo com Schmidt *et. al.* (2005), a maioria das Cooperativas de Infraestrutura é composta basicamente por Cooperativas de Eletrificação Rural, que fornecem serviços de energia elétrica às propriedades rurais. Essas atividades são iniciadas mediante o acesso às instalações de redes elétricas e o fornecimento de energia por geração própria ou repasse de concessionárias estatais.

Segundo Mallmann (2009), o surgimento das Cooperativas de Infraestrutura por meio da eletrificação rural ganhou importância depois da criação do estatuto da terra em 1964. Esse documento enfatiza a difusão da eletrificação rural por ação das Cooperativas. O mercado não era atraente as concessionárias de energia, com isso o Estatuto da Terra, elegeu o Cooperativismo como forma prioritária para incrementar o processo de eletrificação rural.

Para Pazzini (2000) a eletrificação chegou ao meio rural brasileiro, atendendo à demanda de imigrantes europeus. As comunidades do sul do país organizaram as primeiras Cooperativas de Eletrificação Rural, com objetivo de atender prioritariamente ao próprio quadro social com serviços de infraestrutura. Pinho (1996) destaca que essas Cooperativas ao contrário de diversas áreas com limites do monopólio governamental, desenvolveram-se no meio rural por se tratar de uma atividade básica e aberta, envolvendo diversos segmentos sociais.

Com o objetivo de fornecer energia elétrica à comunidade, seja na geração própria ou no repasse da energia de concessionárias com uso de linhas de transmissão, as Cooperativas de Eletrificação Rural foram as que mais se popularizaram, justamente por não representarem um empreendimento rentável e não atraírem empresas e concessionárias de energia elétrica; assim deixaram de serem meras intermediárias para se tornar geradoras de energia.

De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2015), existem 128 (cento e vinte e oito) Cooperativas de Infraestrutura, gerando 6.334 (seis mil, trezentos e trinta e quatro) empregos diretos, com 829.331 (oitocentos e vinte e nove mil, trezentos e trinta e um) cooperados.

Segundo Pinho (2012), para que a maioria da população possa assumir papel ativo numa economia capitalista, o caminho mais eficaz é o da organização comunitária, que se baseia na existência de interesses comuns a um grande número de indivíduos.

As Cooperativas de distribuição de energia elétrica rural sempre buscaram atender as necessidades dos seus associados e fornecer qualidade de vida aos mesmos. Para Pelegrini (2003), a regulação dos agentes de distribuição pode ser definida em duas dimensões:

- a regulação técnico-comercial: que trata da qualidade do serviço e das relações com os consumidores.
- a regulação econômica: que trata das tarifas e do equilíbrio econômico financeiro da empresa.

O grande desafio para essas instituições está em se assegurarem o equilíbrio e a saúde financeira, a melhor eficiência administrativa e os serviços adequados dentro de programas de qualidade.

i) Cooperativas de Produção

As Cooperativas de Produção são compostas por pessoas que comercializam em conjunto seus produtos e potencializam forças para enfrentar o mercado competitivo. Segundo Marchese (2006), essas organizações são caracterizadas pela comercialização de produtos, não visam a lucros, mas sim ao aumento da quantidade e qualidade da produção. As Cooperativas representam a modalidade básica da economia solidária, existe a separação entre a posse do capital e dos meios de produção com a eliminação dos lucros auferidos pelos intermediários, espera-se a manutenção do preço justo. Para Hugon (1995), o Cooperativismo assume o princípio de que o consumidor deve ser o centro na produção e na economia, e não o produtor. Singer (2003) destaca que a propriedade dos meios de produção pertence aos trabalhadores, a administração é realizada por uma diretoria composta pelos próprios associados eleitos pela assembleia geral.

Um dos aspectos que mais diferencia as Cooperativas de Produção das sociedades mercantis é a autogestão. De acordo com Laville e França Filho (2004), a ênfase da economia solidária de unidades produtivas e autogeridas pelos trabalhadores encontram-se inseridas nas relações e não unicamente na produção. Segundo Singer (2003), a eficiência é explicada do ponto de vista produtivo e da qualidade dos produtos, uma vez que a responsabilidade com esses critérios não se concentra em poucas pessoas, mas potencializa o interesse dos trabalhadores. As Cooperativas devem conscientizar todos os seus associados de que o envolvimento do trabalho deve ser a alavanca para pressionar todos os níveis que envolvam as relações sociais de produção e, assim, equalizarem-se as diferenças, e potencializarem-se o bem estar social e econômico de todos.

De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2015), existem 243 (duzentas e quarenta e três) Cooperativas de Produção no país, gerando 3.605 (três mil, seiscentos e cinco) empregos diretos, com 11.500 (onze mil e quinhentos) cooperados.

Para Lima (2007), à medida que o Cooperativismo generaliza-se e as relações de produção capitalistas são abolidas, a essência e a autenticidade são realçadas. Um facilitador, segundo Lopes (2005), é o fato das Cooperativas de Produção não possuírem faturamento: o fornecimento de bens e serviços destinados aos cooperados não tipificam negócios jurídicos. Nesse sentido, Vietez e Giraldez (2001) destacam que a iniciativa do trabalho associativo e auto gestor como experiências, configuram uma fase de transição entre um modelo socioeconômico pautado pela exploração da mais-valia para um modelo baseado na economia dos trabalhadores livremente associados. Segundo Singer (1999), no “Cooperativismo Revolucionário”, tornaram-se evidentes os laços que unem a economia solidária com a crítica operária e socialista do capitalismo. Entretanto, Lima (2007) adverte que algumas Cooperativas não estão inseridas nas cadeias produtivas da economia solidária, as quais por sua vez são funcionais; contudo, observa-se a permissão de uma acumulação flexível de capital, devido à ausência dos direitos trabalhistas diminuírem os custos de produção. Nessas Cooperativas, os produtos são comercializados entre seus membros a preço de custo. Lopes (2005) destaca que nos bens adquiridos para serem transferidos aos cooperados incide apenas o custo dos serviços da entidade; o que excede esse dispêndio, ou seja, a margem de contribuição é devolvida ao associado, proporcionalmente à sua movimentação na entidade. Leite (2003) corrobora que para os trabalhadores mais qualificados existem formas de contratos bem mais vantajosas, isto é, enquanto os menos qualificados muitas vezes trabalham pelo método do contrato de produção à curto prazo, os trabalhadores mais qualificados são regidos por contratos em longo prazo cujas relações econômicas se estabelecem de uma forma mais personalizada.

As Cooperativas de Produção podem ser percebidas como forma alternativa às elevadas taxas de desemprego e a precariedade das políticas públicas.

Segundo Frantz (2012), desde os primórdios da história, os processos de produção estão diretamente ligados à economia daqueles que cooperam. Para Kraychete e Aguiar (2007), a racionalidade econômica está ancorada na geração de recursos, visa ao crescimento para estender o bem estar social e a qualidade de vida a um número maior de pessoas e não ao aumento do lucro. Entretanto, Leite (2009) afirma que existe uma concepção dos trabalhadores contrária ao ideal capitalista, que os entende como recursos no processo de produção de mercadorias.

Tiriba (2008) destaca que a experiência do trabalho associado pode constituir a cultura baseada na autogestão, contrapondo-se à lógica do capitalismo. Devido à falta de apoio e reconhecimento, muitas instituições de terceiro setor não encontram forças suficientes para superar o oportunismo no setor da produção e assim, encerram suas atividades. Entretanto, as Cooperativas de Produção amenizam as divergências sociais, os empregados das empresas, muitas vezes falidas, encontram uma forma de manter seus postos de trabalho e viabilização econômica. As oportunidades não se limitam apenas aos potenciais produtos, mas também aos processos; todas as atividades são organizadas por meio de planos de atuação, aprovadas em assembleias ordinárias, de modo que as formas de cooperação adotadas na produção definem as estratégias econômicas institucionais.

As Cooperativas de Produção suplantam todas as necessidades particulares de seus envolvidos para estabelecer o desenvolvimento coletivo, caracterizada pelo empenho em tornar-se uma alternativa à produção e distribuição de riquezas. Dessa forma, alguns aspectos que envolvem o mercado competitivo e suas formas de concorrências desleais são desestimulados em detrimento do fortalecimento de algumas perspectivas como cooperação e solidariedade.

j) Cooperativas de Consumo

Essas Cooperativas têm por objetivo a compra e o fornecimento de bens aos consumidores; em alguns casos essas organizações distinguem-se de algumas características do sistema cooperativista. O principal desafio administrativo dessas instituições é repassar aos cooperados mercadorias de boa qualidade a preços justos. Dessa forma, absorvem peculiaridades do meio no qual estão estabelecidas. Sendo assim, precisam ser eficientes e ao mesmo tempo atender a demanda dos associados na realização de uma gestão competitiva de varejo.

Para Ventosa e Udina (2013), as Cooperativas de Consumo, conforme sua própria natureza são organizações constituídas segundo as práticas de responsabilidade social. Complementando, Polônio (1999) destaca que os intermediários e os especuladores visam sempre à vantagem econômica de seus associados. Pinheiro (2008) contrapõe a visão de Ventosa e Udina (2013), quando afirma que não se pode tratar as Cooperativas de Consumo como empresas

comuns, uma vez que possuem peculiaridades que caso não sejam levadas em consideração, estarão fadadas ao fracasso.

De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2015), existem 120 (cento e vinte) Cooperativas de Consumo no país, gerando 10.968 (dez mil, novecentos e sessenta e oito) empregos diretos, com 2.710.423 (dois milhões, setecentos e dez mil, quatrocentos e vinte e três) cooperados.

Segundo Mahon (2002), nas Cooperativas de Consumo as pessoas reúnem-se para formar uma sociedade que realize compras de mercadorias no atacado, conforme o próprio interesse do grupo, vendendo posteriormente no varejo. Nesse sentido, os custos individuais são reduzidos, os associados são considerados mais que clientes e possuem acesso à informação e aos serviços realizados. As Cooperativas incentivam a participação de seus cooperados na administração. Nessas sociedades de consumo as compras adquiridas em grandes quantidades, geralmente, alcançam preço mais justo e acessível; em muitos casos, a logística também pode inviabilizar preços, prazos e até mesmo a entrega. Segundo Pinho (1996) existem dois tipos de Cooperativas de Consumo:

- Cooperativas de Consumo Fechadas - são constituídas por profissionais de acordo com a sua categoria, ou ainda, dentro de determinadas organizações, somente os membros integrantes da instituição ou da classe de profissionais podem participar;
- Cooperativas Abertas - também conhecidas como populares, qualquer pessoa pode associar-se, não importando a categoria profissional ou econômica.

Enquanto nas Cooperativas Fechadas, as empresas apoiam a instalação e participam do investimento, nas Cooperativas Abertas os próprios cooperados absorvem os custos dos investimentos.

As Cooperativas de Consumo ajudam na reorganização do trabalho e torna-se um importante instrumento frente as desigualdades do mundo capitalista, as formas de atuação maximizam a produtividade e o grande desafio paira sobre a diferenciação entre a gestão empresarial e a social. Para Raccanello (2008), as Cooperativas de Consumo geram estabilidade, estimulam a qualidade e a

capacitação técnica. Corroborando, Pinheiro (2008) afirma que o principal desafio econômico consiste em gerir as mercadorias ofertadas a seus associados, ajustando preço e qualidade e, ainda, suprir as necessidades do mercado no qual atua.

k) Cooperativas de Turismo e Lazer

As Cooperativas de Turismo e Lazer foram criadas a partir do ano 2.000, contribuindo significativamente para a geração de oportunidades de trabalho, distribuição de renda e preservação do meio ambiente. Esse ramo é composto por profissionais que prestam serviços turísticos de entretenimentos, esportes, hotelaria, priorizando em cada área seu quadro social; nesse sentido, essas Cooperativas funcionam basicamente como operadoras e agências de viagens.

Para Trigo (2002), o turismo representa os descolamentos curtos e temporais das pessoas para destinos fora do lugar de residência ou trabalho, e as atividades empreendidas durante a estadia. Geoffrey e Mathieson (2005) complementam que o turismo é o movimento provisório das pessoas, por períodos inferiores a um ano, todas as atividades são empreendidas durante a estada e as facilidades criadas para satisfazer as necessidades dos turistas.

As Cooperativas de Turismo e Lazer surgiram com boas perspectivas de crescimento. Praticamente todos os estados brasileiros desenvolveram seu potencial para o turismo. De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2015), existem 27 (vinte e sete) Cooperativas de Turismo e Lazer no país, gerando 193 (cento e noventa e três) empregos diretos, com 1.468 (um mil, quatrocentos e sessenta e oito) cooperados.

Os números apresentados demonstram que as Cooperativas de Turismo e Lazer no Brasil ainda são incipientes ao relacionarem-se com a imensidão geográfica e a capacidade de exploração dessas atividades frente às belezas naturais.

Essas organizações prestam todos os tipos de serviços de forma a estabelecer processos mais econômicos e educativos. Segundo Mielke (2010), é característico do sistema cooperativista o comprometimento para gerar resultados concretos e benéficos ao grupo, além de representar alternativa interessante na gestão de destinos de forma integrada. De acordo com Lucas (2000), o turismo de

lazer é praticado por pessoas que viajam por prazer, sem grandes pretensões, podendo ser desenvolvido em qualquer lugar.

Segundo Ratz e Puczko (1998) as Cooperativas de Turismo e Lazer surgiram como meio de estimular o crescimento econômico e aumentar a viabilidade de regiões subdesenvolvidas na melhoria do padrão de vida das comunidades locais. Dentro desse contexto, uma forma alternativa de turismo despontou desenvolvendo novas oportunidades: o turismo rural além de ser considerada uma atividade econômica rentável, valoriza o meio ambiente. Para Portuguez (2001), esse fenômeno surge como opção e oportunidade de incremento de renda em função do ambiente bucólico e do patrimônio cultural, associado aos aspectos geográficos. Segundo Campanhola e Graziano (1999), dentre as modalidades de turismo rural destacam-se:

- agroturismo - atividades inerentes a propriedade que gera ocupações complementares às agrícolas, de forma geral praticada por agricultores dispostos a compartilhar seu modo de vida com os habitantes urbanos;
- ecoturismo - atividades realizadas em áreas preservadas, com o objetivo de se observarem a fauna e a flora como manifestações culturais;

As Cooperativas desse ramo de atividade representam uma estratégia de desenvolvimento inclusive para a administração pública, quando o turismo passa a ser realizado localmente com o apoio e participação da comunidade, outros setores econômicos também podem, ser impulsionados. Para Goodey (2002), os órgãos governamentais podem em parceria com as Cooperativas arrecadar recursos que ajudem na manutenção de lugares turísticos. Segundo Guzzatti (2003), as Cooperativas, além de promover o desenvolvimento social e econômico, colaboram na conservação e preservação de áreas ambientais de importância global. A oferta de serviços abrange a necessidade de maior conscientização e planejamento mediante estudos que visem ao incremento do setor.

I) Cooperativas de Mineração

Essas Cooperativas têm por finalidade pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais. Esse segmento desponta de forma peculiar com grandes perspectivas impostas pelas transformações sociais, econômicas e políticas. Segundo Neto (2012), a organização dessas Cooperativas são norteadas pelas ideias de uma contribuição equitativa por parte do associado, em que as sobras líquidas são distribuídas proporcionalmente às operações efetuadas por cada membro. A maior regularização e organização das atividades dessas instituições pode talvez estimular a descoberta de novos depósitos de minerais no país, contribuindo para a maior oferta de produtos. Os associados são os garimpeiros, pessoas de diversas regiões, atraídas pela perspectiva de enriquecimento rápido, muitos sem experiência.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (2003) destaca que as Cooperativas do ramo de mineral representam uma sociedade de natureza civil de responsabilidade limitada que não visa lucro.

Segundo Guanães (2001), a importância das atividades de mineração em algumas regiões permite o surgimento de cidades inteiras em poucos dias, ou o desaparecimento súbito. Para Costa (2002), a forma de organização do garimpo é resultante do modo como os garimpeiros organizaram o seu trabalho sob um determinado contexto. Cada garimpo possui sua própria forma de organização estruturada em função das peculiaridades que apresentam (BITENCOURT e AMODEO, 2008).

As Cooperativas de Minerais cuidam de aspectos como saúde, alimentação e educação de seus membros. De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2015), existem 69 (sessenta e nove) Cooperativas de Mineração no país, gerando 161 (cento e sessenta e um) empregos diretos, com 58.891 (cinquenta e oito mil, oitocentos e noventa e um) cooperados.

Freitas e Macedo (2014) apontam as contradições entre a cultura cooperativista do bem comum regida por princípios de equidade e cooperação, e a cultura individualista e solitária do garimpeiro, característica de sua atividade. A falta de regularização das atividades do setor econômico pode inibir a competitividade

limitando os investimentos. Os órgãos públicos demonstram certa preocupação com as questões ambientais decorrentes da atividade garimpeira.

Devido ao potencial geológico, as Cooperativas projetam significativas perspectivas de crescimento do setor. Freitas e Macedo (2014) relatam que diversos projetos foram elaborados, contudo a falta de um marco regulatório gerou instabilidade e os investidores ficaram expostos às incertezas; assim foi observado porque o Estado incentiva a criação de Cooperativas, mas não a cooperação como forma de organização social da produção no garimpo.

Bitencourt e Amodeo (2008) destacam algumas dificuldades que as Cooperativas de Mineração enfrentam em seu cotidiano, dentre elas a questão da realização da divisão igualitária produzida entre os cooperados. Historicamente, o garimpeiro tem o sonho individual de enriquecimento e as relações de desconfiança podem ser inerentes às atividades garimpeiras devido a ilegalidade e ausência de garantias formais por se lidar com produtos valiosos.

Os projetos de mineração exigem grandes investimentos com períodos de retorno de médio e longo prazo (FORTE, 1994). O período de exposição do capital ao risco gera incerteza aos investidores, em função do desconhecimento do retorno financeiro. Ainda, segundo o autor, a intervenção pública em relação aos garimpos ocorreu, na realidade, em função da seca no norte do país, no sentido de ampliar a contratação dos trabalhadores desempregados desse setor. Para Freitas e Macedo (2014), a priorização da concessão da lavra de garimpos para as Cooperativas foi um fator essencial para que se expandisse o ramo mineral. Entretanto, a expansão não se deu de maneira coerente, possibilitando a adaptação dessa forma organizacional aos contextos dessa atividade econômica específica e, principalmente, às demandas ambientais que a ela se tornaram latentes.

Mais do que abordar a representação dos garimpeiros, as Cooperativas de Mineração, utilizando práticas culturais, consolidaram a forma de identidade da mineração no país (MARTINS, 2007).

As Cooperativas funcionam como suporte das políticas públicas na organização e no desenvolvimento de pequenos arranjos produtivos, identificam soluções e promovem ações alternativas a curto e médio prazo, fomentando a entrada de investimentos. A área do garimpo oferece inúmeros riscos, problemas que naturalmente estimulam as necessidades de cooperação. Desse modo,

Guanães (2001) destaca que alguns garimpeiros reconhecem que o sucesso desse trabalho está estritamente correlacionado com o nível de solidariedade de seus integrantes.

As Cooperativas de Mineração combatem as ilegalidades na extração mineral e asseguram o controle ambiental extrativista. Com o apoio governamental, também fiscalizam as relações de trabalho e promovem a responsabilidade social.

m) Cooperativas Especiais

Essas Cooperativas são constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas, ou conforme aponta a Lei 9.867 de 10/11/99, encontram-se em desvantagem frente ao mercado econômico, por meio do trabalho, dentre eles os deficientes físicos, sensoriais e mentais. A fundamentação do interesse geral da comunidade por essas instituições é porque elas promovem a integração social das pessoas e suas atividades. As Cooperativas Especiais visam à geração de renda e à conquista da cidadania, organizam o trabalho e executam atividades com o objetivo de gerar independência econômica e social, através da integração dos cooperados. Assim, a capacidade produtiva das pessoas é melhor aproveitada gerando vantagens para o contratante.

Para Caravantes (2005), as Cooperativas obtêm inúmeros benefícios tirando proveito das habilidades que os grupos possuem, porém devido à multiplicidade de deficiências, caso não sejam avaliadas corretamente as atividades propostas, poderão afastar as pessoas do trabalho. Segundo Pastore (2000), a deficiência não é um problema individual, mas uma decorrência social. Maximiliano (2006) complementa que as pessoas são combinações complexas de aptidões que se desenvolvem e são utilizadas de maneira singular.

De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2015), existem 09 (nove) Cooperativas Especiais no país, gerando 12 (doze) empregos diretos, com 393 (trezentos e noventa e três) cooperados.

As Cooperativas Especiais enfrentam o desafio de promover a questão social. Para a Organização das Cooperativas Brasileiras (2015), a condição da pessoa em desvantagem deve ser atestada por documentação proveniente de órgãos da administração pública, ressaltando-se o direito à privacidade. Para Santos (2002), a

forma mais viável e adequada de se perseguirem os fins socialistas de igualdade é a combinação entre os mecanismos de mercado e o planejamento econômico. Conforme afirma Aranha (2003), negar as limitações impostas pela deficiência pode ser tão discriminatório quanto exacerbar seu papel na vida da pessoa, já que ao negá-las a sociedade se desobriga a promover ajustes e adaptações que permitam a participação desses indivíduos na vida da comunidade. Bartalotti (2006) acrescenta que falar de inclusão social implica em falar de democratização dos espaços, crença na diversidade como valor e em uma sociedade para todos.

A representação de uma sociedade de pessoas especiais e não de capitais pode ser observada pela ajuda mútua e objetivos comuns, dado que as Cooperativas propiciam a melhoria das questões sociais voltando todos os seus esforços para a prestação de serviços aos próprios cooperados. Para Carreta (2004), as Cooperativas Especiais representam a possibilidade de organização e participação social. A legislação federal sob o Decreto Lei n. 3.298/99 fixa as políticas nacionais para a integração de pessoas com deficiência, em seu artigo 35, prevê a inserção dessa população em varias modalidades, inclusive Cooperativas. Sasaki (2006) enfatiza que a inclusão social é o processo pelo qual a sociedade se adapta para que possa incluir pessoas e grupos em seus sistemas sociais. Entretanto, Motta (2008) destaca que as demandas por inclusão social são críticas, o deficiente não tem acesso, em muitos casos, por sua própria situação limitada.

Para Barbosa (2001), as organizações devem implementar ferramentas gerenciais para a prática da diversidade, não somente para cumprimento da lei ou porque trazem bons resultados, mas por se tratar de atitudes socialmente justas e moralmente corretas. Segundo Zanin e Mônaco (2008), as Cooperativas precisam estruturar seus programas de recrutamento e seleção de uma forma mais ampla, desenvolvendo estudos específicos de gestão da diversidade. Muitas vagas no mercado de trabalho não são preenchidas por falta de qualificação. Dessa forma, o papel integrador das Cooperativas Especiais é auxiliar seus associados a desenvolver habilidades profissionais, no qual por meio da prestação de serviços, ou venda de produtos possa gerar renda e ocupação. Nesse ramo especial as pessoas menores de idade, ou ainda consideradas incapazes, necessitam de um tutor, algumas encontram-se vinculadas à APAE (Associação de Pais e Amigos dos

Excepcionais), as Cooperativas vinculadas aos portadores de necessidades especiais foram as primeiras desse gênero constituídas no Brasil.

Segundo Perin (2003), a economia solidária suprime e afasta o individualismo, as divisões dos resultados auferidos são igualitárias e o fortalecimento constante do grupo permite retornos maiores. As Cooperativas Especiais estão mais sensíveis as suas responsabilidades sociais, com a preocupação natural de satisfazer às necessidades e interesses dos cooperados. A estrutura democrática e descentralizada permite o maior contato com as pessoas, e promove a integração e a troca de experiências.

No Quadro 5, pode ser observada uma síntese da abordagem conceitual dos principais ramos envolvidos na tipologia Cooperativista.

Quadro 5 - Os diversos ramos do Cooperativismo

Ramos	Descrição das atividades das Cooperativas de cada Ramo
Agropecuário	Têm como objetivo integrar os agricultores e orientá-los. As atividades que norteiam essas Cooperativas decorrem da venda em comum de produtos, distribuição aos associados dos bens de produção e utilização de técnicas administrativas e sociais que fomentam a integração do Cooperativismo no meio rural.
Crédito	Possibilitam maior democratização do acesso ao crédito, adequando-se à realidade dos pequenos correntistas, fortalecendo o pequeno associado, muitas vezes excluído do sistema bancário por não possuir grandes movimentações financeiras.
Trabalho	São compostas por pessoas de uma mesma profissão que se obrigam mutuamente a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, sem objetivo de lucro e dispensam a intervenção do patrão ou empresário.
Transporte	Atuam no transporte de carga ou passageiros e têm como objetivo atender à necessidade de deslocamento das pessoas, eliminando o intermediário, e a disponibilização do frete é feita diretamente ao associado.
Saúde	Suprem a deficiência existente da saúde pública como: a falta de vagas em hospitais, a falta de profissionais especializados, e a superlotação dos postos de saúde, dedicam-se à recuperação e à preservação da saúde humana.
Educacional	Oferecem todos os níveis de ensino de acordo com a necessidade dos envolvidos, atuam como alternativa contra a falta de estrutura do ensino público e o alto custo dos colégios particulares.
Habitacional	As Cooperativas Habitacionais são extremamente importantes para amenizar o déficit habitacional para a população, principalmente de baixa renda, sob a perspectiva de assegurarem-se as condições básicas necessárias para o bem estar social dos cooperados.
Infraestrutura	Prestam serviços de forma coletiva, tais como: telefonia, limpeza pública, segurança e saneamento básico. Essas ações sociais, ambientais, educacionais e culturais são direcionadas aos associados, familiares e comunidade em geral.
Produção	Tais Cooperativas são caracterizadas pela comercialização de produtos, não visam a lucros, mas sim ao aumento da quantidade e qualidade da produção; são compostas por pessoas que comercializam em conjunto seus produtos e potencializam forças para enfrentar o mercado competitivo.
Consumo	Essas Cooperativas têm por objetivo a compra e o fornecimento de bens aos consumidores; as pessoas reúnem-se para formar uma sociedade que realize compras de mercadorias no atacado, conforme o próprio interesse do grupo, vendendo posteriormente no varejo.
Turismo e Lazer	Esse ramo é composto por profissionais que prestam serviços turísticos, de entretenimentos, esportes, hotelaria, priorizando em cada área seu quadro social, funcionando basicamente como operadoras e agências de viagens.
Mineral	Essas Cooperativas têm por finalidade pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais. Cuidam de aspectos como saúde, alimentação e educação de seus membros. As Cooperativas de Mineração combatem as ilegalidades na extração mineral e asseguram o controle ambiental extrativista.
Especial	Essas Cooperativas são constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas, ou encontram-se em desvantagem frente ao mercado econômico, por meio do trabalho, dentre eles os deficientes físicos, sensoriais e mentais. As Cooperativas Especiais visam à geração de renda e à conquista da cidadania, organizam o trabalho e executam atividades com o objetivo de gerar independência econômica e social, através da integração dos cooperados

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 6 - Vantagens e Desvantagens dos ramos do Cooperativismo

Ramos de Cooperativas	Vantagens	Desvantagens
Agropecuário	Integrar agricultores e orientar as atividades, fomentar a integração no meio rural.	Falta de políticas agrícolas desenvolvidas de forma específica ao setor rural.
Crédito	Possibilitar maior facilidade de acesso ao crédito, organizar e congregar pessoas.	Limitação de recursos para fomentar o crescimento do setor e atender a todos os cooperados.
Trabalho	Buscar melhores condições salariais que permite dispensar a intervenção do patrão.	Algumas Cooperativas passam a integrar uma cadeia de subcontratação para grandes empresas.
Transporte	Renda estável e maior facilidade na obtenção de fretes, transferência do trabalho burocrático para a Cooperativa.	Os automóveis em sua grande maioria, não são de um proprietário em particular, sendo utilizados em vários turnos sobrecarregando um único profissional.
Saúde	Melhor atendimento na área da saúde, capacidade de suprir a deficiência existente da saúde pública como: a falta de vagas em hospitais e a superlotação dos postos de saúde.	Demanda crescente com ofertas reduzidas e a limitação da admissão de cooperados, segundo a capacidade estrutural.
Educacional	Alternativa contra a falta de estrutura do ensino público e o alto custo dos colégios particulares. As decisões são colegiadas, direcionadas por meio de assembleias.	Aspectos culturais distintos podem afetar o diálogo em grupo, diferentes atitudes diante de conflitos, múltiplas abordagens na execução de tarefas.
Habitacional	Proporcionar casa própria a um preço mais justo com projeções de custos realistas, não visando ao lucro.	O funcionamento em alguns casos voltado as práticas econômicas e não orientado para às questões sociais.
Infraestrutura	Prestar serviços de forma coletiva, tais como: telefonia, limpeza pública, segurança e saneamento básico.	Dificuldade de assegurar o equilíbrio e a saúde financeira, falta de regulação técnico-comercial e econômica.
Produção	Comercialização de produtos que visam ao aumento da quantidade e qualidade da produção. Alternativa às elevadas taxas de desemprego e a precariedade das políticas públicas.	Falta de inserção nas cadeias produtivas da economia solidária, permissão de uma acumulação flexível de capital, devido à ausência dos direitos trabalhistas.
Consumo	Gestão competitiva de varejo. Realizar compras de mercadorias no atacado, conforme o próprio interesse do grupo, vendendo no varejo, custos reduzidos.	Dificuldade em gerir as mercadorias ofertadas a seus associados, ajustando preço e qualidade e, ainda, suprir as necessidades do mercado.
Turismo e Lazer	Contribuir significativamente para a geração de oportunidades de trabalho, distribuição de renda e preservação do meio ambiente.	Falta de parcerias governamentais na busca de arrecadação de recursos que ajudem na manutenção de lugares turísticos.
Mineral	Maior regularização e organização das atividades, estímulo a descoberta de novos depósitos de minerais no país. Valorização de aspectos como saúde, alimentação e educação.	Ausência de experiência de alguns associados, pessoas de diversas regiões, atraídas pela perspectiva de enriquecimento rápido. Individualidade e falta de marco regulatório.
Especial	Promover a integração social das pessoas e suas atividades. Assegurar à geração de renda e à conquista da cidadania.	Falta de programas de recrutamento e seleção que visa desenvolver estudos de gestão da diversidade.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da revisão bibliográfica.

3.5 A Estrutura Organizacional das Cooperativas

A formação de um sistema apropriado pode facilitar na delegação de responsabilidades, bem como auxiliar na identificação de tarefas. A estrutura adequada permite que todos os envolvidos nos procedimentos administrativos tenham oportunidades em processos decisórios. Para Oliveira (1997), a estruturação organizacional é entendida como o delineamento interativo das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões em uma instituição, compreendendo a forma pela qual as atividades são divididas, organizadas e coordenadas (STONER, 2004, p. 230)

Para Hall (2004), as estruturas são criadas para minimizar ou, até mesmo, regular a influência das variações individuais nas organizações. Daft (2008) complementa que essas ações devem proporcionar a delimitação das responsabilidades, estabelecendo relações de subordinação e agrupamentos, além de fornecer mecanismos para conectar e coordenar os elementos que compõem o todo organizacional.

Para Pinho (2012), quando bem estruturadas, as Cooperativas auxiliam no estabelecimento de níveis de alçada e de decisão, visam alcançar objetivos estabelecidos em planejamentos estratégicos. Sant'Anna (2008) corrobora ao afirmar que é fundamental o desenvolvimento dos indicadores de desempenho interligados aos objetivos estratégicos, pois isso fortalece a estrutura organizacional, monitora o comportamento e direciona as ações.

A adoção de estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos permite a redução dos custos administrativos em processos decisórios descentralizados. Segundo Sant'anna (2008 p. 43), as Cooperativas geralmente possuem poucos níveis hierárquicos. Para Oliveira (1996), o que parece simples, na prática, torna-se complicado dado que a estrutura sofre influência de diversos fatores internos e externos que, em maior ou menor grau de intensidade, afetam a gestão e a qualidade das organizações Cooperativas. Entre esses pontos, Ansoff (1994) assevera que possíveis resistências à mudanças estão associadas às inseguranças. Bialoskorski (1997) assinala os principais fatores que podem comprometer o modelo organizacional das Cooperativas: lentidão nas decisões, já que dependem do consenso entre os cooperados por meio de decisões colegiadas; a baixa

profissionalização administrativa dos dirigentes; centralização, manifestada pela rotação no poder entre um grupo específico de associados; pouca participação dos associados nas assembleias e a falta de planejamento em longo prazo.

A estrutura organizacional de uma Cooperativa é composta por órgãos formais e hierárquicos com as seguintes distribuições:

a) Assembleia Geral: composta por cooperados, poderá ser ordinária ou extraordinária. Representa o órgão supremo nas Cooperativas, com poderes dentro dos limites da Lei e do Estatuto social para as tomadas de quaisquer decisões, vincula todos os cooperados, ainda que ausentes ou discordantes;

b) Conselho de Administração: a este Conselho compete planejar e traçar as normas para as operações da Cooperativa, controlar os resultados, respeitando os limites da lei e atendendo às recomendações da assembleia geral. Nele está inserida a Diretoria Executiva, a qual cumpre as determinações do Conselho de Administração, com auxílio de assessorias contratadas, da gerência e do quadro de colaboradores em suas áreas específicas: comunicação social, assessoria econômica, financeira e informática;

c) Conselho Fiscal: tem por competência a fiscalização de todas as atividades administrativas praticadas pelo conselho de administração. Esse Conselho é composto por seis membros (três efetivos e três suplentes) eleitos em Assembleia Geral para um mandato de um ano. Os Conselhos de Administração e Fiscal reúnem-se ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que necessário.

O controle efetivo do Banco Central do Brasil ocorre pela apresentação de balancetes mensais das Cooperativas ao citado órgão governamental que intensificou sua fiscalização por meio da obrigatoriedade de auditorias internas e externas, conforme determinam as Leis 2.554/98 e 2.771/00.

Os órgãos, como o Conselho de Administração e Conselho Fiscal são representados exclusivamente por cooperados eleitos, em Assembleia Geral.

Como observado anteriormente na seção 2.4, as Cooperativas que lidam diretamente com os associados são consideradas Cooperativas Singulares, essas, por sua vez, são obrigatoriamente filiadas às Cooperativas Centrais. Segundo Carvalho (2011), as Cooperativas Centrais constituíram em 1996, o Bancoob - Banco Cooperativo do Brasil S. A. - e dele são acionistas e controladoras.

O Bancoob é uma instituição financeira, juridicamente independente e regida pela legislação aplicável às sociedades anônimas. Constituído com o objetivo de proporcionar independência operacional para as Cooperativas, o Bancoob presta serviços e fornece produtos de ordem financeira atendendo as Cooperativas de Crédito filiadas ao Sicoob.

Segundo a OCB (2015), o Sicoob é o maior Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil com quase três milhões de associados, mais de dois mil pontos de atendimento, distribuídos em 25 (vinte e cinco) estados e no Distrito Federal.

Em um passado não muito distante, muitas Cooperativas sofriam com problemas como: a inadimplência, a má gestão realizada por pessoas inexperientes ou oportunistas. Dessa forma, quando uma Cooperativa auferia prejuízo, esse valor era rateado proporcionalmente entre os cooperados. Assim, o sistema cooperativista, muitas vezes, mostrava-se fragilizado, perante ações equivocadas, não apresentando, em certos casos, a devida credibilidade. A partir da constituição do Bancoob e do Sicoob as Cooperativas se fortaleceram e, mediante depósitos mensais recolhem um valor que constitui um fundo garantidor, também conhecido como Fundo Garantidor Siccob (FGS) que, conforme aponta a OCB (2015) foi implantando com o objetivo de garantir que os depósitos à vista e a prazo dos associados de Cooperativas Singulares que obtenham prejuízos não se percam ou sejam, bloqueados eventualmente, caso a Cooperativa apresente situação de desequilíbrio patrimonial e econômico-financeiro. As Cooperativas Singulares para tornarem-se participantes do FGS (Fundo Garantidor do Sicoob), como previsto em regulamento, necessitam estar em condições econômicas e financeiras adequadas, bem como realizar o pagamento das contribuições mensais.

Para Lima (1998), a estrutura organizacional, muitas vezes imposta às Cooperativas tem por finalidade assegurar que os associados se adaptem às exigências, caracterizando por fim, uma forma estrutural burocrática, amplamente praticada nas sociedades de capital, porém de difícil aproximação com o ideal

cooperativista. Segundo Antonialli (2000), uma estrutura administrativa pode ser estática e burocrática se o processo de tomada de decisão ocorre unicamente e se define em função do grau que o decisor ocupa na hierarquia institucional.

Para Freitas e Macedo (2014), as regras para as decisões de um grupo devem ser abertas e disponíveis a todos, isso somente acontece se elas forem devidamente formalizadas. Uma estrutura clara e bem distribuída permite que todos tenham as mesmas oportunidades de participar de atividades e concorrer a cargos em Conselhos Administrativos ou Fiscais.

3.6 O Cooperativismo no Brasil

A ideia do Cooperativismo ultrapassou os oceanos e chegou à América. Desenvolveu-se muito no novo continente e chegou ao Brasil. Segundo aponta a OCB (2015), as primeiras Cooperativas constituídas foram as de Consumo. Conforme dados históricos, em 1889, foi constituída a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto em Minas Gerais, mas Benato (1995) assevera que somente em 1891 existe o registro oficial da primeira Cooperativa no Brasil com a fundação da Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira (SP).

A Constituição de 1891 assegurou o direito de associação. Posteriormente, um Decreto-Lei 22.239 de 19 de dezembro de 1932, em seu artigo 24, consolidou especificamente a regulamentação das Cooperativas de Trabalho no Brasil ao mencionar:

Art. 24: São Cooperativas de Trabalho aquelas que, constituídas entre operários de uma determinada profissão ou de ofícios vários de uma mesma classe, tem como finalidade primordial melhorar o salário e as condições de trabalho pessoal de seus associados e, dispensando a intervenção de um patrão ou empresário, se propõem a contratar obras, tarefas, trabalhos ou serviços públicos ou particulares coletivamente por todos ou por grupos (Decreto-Lei nº 22.239/32).

O surgimento das primeiras Cooperativas ocorreu basicamente devido a dois fatores de estímulo: a promulgação da Constituição Republicana, assegurando a liberdade de associação, e os graves problemas que caracterizaram a crise estrutural do fim do Império e começo da República, e que levaram à recomendação do Cooperativismo (PINHO, 2004).

O Cooperativismo de Crédito no Brasil baseava-se no modelo *raiffeiano*, graças ao trabalho do jesuíta suíço Theodor Amstorf, no Rio Grande do Sul (SOUZA, 1992). Nesse modelo, as Cooperativas eram tipicamente rurais e segundo Pinheiro (2008), as principais características eram a responsabilidade ilimitada e solidária dos cooperados, a singularidade dos votos dos sócios, independentemente das quotas de capital social, área de atuação limitada e, não havia a distribuição dos excedentes, dividendos ou sobras.

Especificamente na década de 1940, a grande expansão das Cooperativas de Crédito, trouxe uma séria crise de identidade, por meio da fuga de seus objetivos e falta de transparência na condução dos negócios (DE MASY, 1996). Em 1943, ao se decretar a Consolidação das Leis do Trabalho, nada restou da Legislação a respeito das Cooperativas. O Decreto-Lei n.º 22.239/32 vigorou até 1966, sendo diversas vezes revogado e revigorado, mas o artigo 24 nunca sofreu qualquer alteração e continuou a disciplinar as organizações Cooperativas. No fim do período, esse decreto foi definitivamente revogado, sobrevivendo novo Decreto-Lei de n.º 59/66. Em 16/12/71, promulgou-se a Lei n.º 5.764 que disciplina a formação de Cooperativas, sejam elas quais forem.

Em 1959, surgiram os primeiros estudos para implantação de Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo (CECM), sendo que em 1960 constituiu-se a primeira Cooperativa baseada no modelo das *Caisses Populaires Dejardins*, com o apoio do *Credit Union National Association* (CUNA), no Rio de Janeiro, dentro do Palácio São Joaquim, sede da Confederação Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) (PINHO, 1996 e SOUZA, 1992). Segundo Kageyama (2004), as Cooperativas sob o Modelo de *Caisses Populaires Dejardins* foram constituídas em 1900, em Lévis Quebec por Alphonse Dejardins que, atormentado com as altas taxas de juros cobradas por bancos e agiotas, saiu à pequenos vilarejos para constituir Cooperativas de Crédito ou Caixas de Crédito Populares no intuito de solucionar a necessidade eminente da população devido à limitação que existia no acesso ao crédito.

Em 1962, foi constituída a primeira CECM em Minas Gerais, na Tecelagem Ferreira Guimarães. Mas, em novembro do mesmo ano, foi proibido o registro deste tipo de Cooperativa, acarretando sérias dificuldades ao sistema. A situação foi controlada pelo comprometimento de lideranças e de empresários cujos empregados eram filiados a algumas Cooperativas de Crédito (SOUZA, 1992).

Com o tempo surgiram outras Cooperativas, como a Cooperativa Militar de Consumo do Rio de Janeiro, então Distrito Federal (1894), a Cooperativa de Consumo de Camaragibe, em Pernambuco (1895) e a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista de Estradas de Ferro, em Campinas (1897). De Masy (1996), destaca que, entre 1902 e 1907, no Rio Grande do Sul, foram criadas Cooperativas de Crédito Rural em Nova Petrópolis (1902), Bom Princípio (1903), Lajeado (1905) e São José do Herval (1907). Foi nesse Estado que, tendo em vista as características culturais dos colonizadores e suas condições socioeconômicas, o sistema raiffeiseano obteve maior desenvolvimento, muito embora Amstادت tivesse uma preocupação maior com a consolidação do sistema, do que com o fomento de novas Cooperativas (PINHO, 1996 e DE MASY, 1996).

Tão grande quanto os números crescentes de Cooperativas no Brasil são os desafios enfrentados para manter todo o sistema, mantendo-se fiel à doutrina cooperativista, em um ambiente cada vez mais competitivo.

À medida que o tempo passou, o crescimento do sistema cooperativista suprimiu todas as dificuldades impostas, obtendo um aumento superior às expectativas mais otimistas no número de constituição de Cooperativas.

Os Bancos Cooperativos surgiram com a responsabilidade de amenizar as desigualdades ocasionadas pelo mercado financeiro, que limitavam as pessoas a terem oportunidades de acesso ao crédito. O sistema fortaleceu-se e, com ele, os ideais cooperativistas, buscando a possibilidade de concretização de justiça e igualdade social.

4. PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo descreve, primeiramente, a pesquisa em administração e seus desafios e em seguida, a metodologia utilizada no presente estudo, o foco da pesquisa, seus objetivos, justificativas e respectivas proposições. Também relata as formas de processos investigativos a serem desenvolvidos com base em inferências estatísticas segundo o método da Análise Conjunta.

4.1 A pesquisa em Administração e seus Desafios

As pesquisas em administração e *marketing* apresentam inúmeros desafios quando aplicadas às Cooperativas de Crédito, em particular, quando por meio delas busca-se conhecerem as atividades que atendam às necessidades dos cooperados. Para Zeithaml e Bitner (2003), os desafios dizem respeito à compreensão das necessidades e expectativas perante a prestação de serviço, com o sentido de proporcionar tangibilidade à oferta, negociando com uma infinidade de questões relativas às pessoas e à própria execução dos serviços. Segundo Hair (2010), o processo da pesquisa em administração busca descrever a realidade das ações e interações administrativas de forma verdadeira.

De acordo com Pizzinatto e Farah (2012), denomina-se pesquisa aplicada de *marketing* aquela que está voltada à análise de oportunidades de mercado e à busca de soluções para problemas empresariais. Os dados ambientais muitas vezes são ambíguos, incompletos, mas é por meio deles que se busca entender melhor o ambiente e as empresas que se envolvem em um processo denominado análise externa (HITT *et. al.*, 2008, p. 33).

A falta de métodos específicos faz com que diversas pesquisas sejam adaptadas para serem aplicadas nas mais diferentes organizações. Dada a grande concorrência dos mercados, não é permitido às empresas falharem no desenvolvimento de novos produtos, pois esses são vulneráveis às mudanças dos desejos do consumidor, às novas tecnologias, aos seus próprios ciclos de vida e ao aumento da concorrência de uma forma geral (KOTLER, 2007). Para Nascimento *et. al.* (2014) alguns avanços significativos no desenvolvimento de uma orientação voltada para o mercado desenvolveu-se a partir de 1980. Conforme asseveram

Matsuno e Mentzer (2000), a orientação para o mercado busca reunir informações, antever e suprir as necessidades dos clientes atuais e futuros, bem como difundir esses conhecimentos entre os diversos departamentos. Hitt *et. al.* (2008) destacam que algumas informações ajudam as organizações a concentrarem-se em competências essenciais como fonte de vantagem competitiva.

O valor da pesquisa de *marketing* envolve a capacidade em fornecer informações decisórias precisas aos usuários, os dados são convertidos em conhecimento ou informações úteis (HAIR, 2010, p. 266). Dessa forma, o desenvolvimento de pesquisas aplicadas está voltado para a realização dos objetivos, mediante a resolução de problemas. A seleção do planejamento pode ser dificultada pela disponibilidade de uma grande variedade de métodos, técnicas, procedimentos e planos de amostragem (COOPER e SCHINDLER, 2011, p. 79). Quando se fala em pesquisa de *marketing* e métodos quantitativos, um mundo abrangente se configura: a cada dia, novos aspectos são demandados por empresas para refinarem suas informações e melhorarem as decisões (PIZZINATTO e FARAH, 2012 p. 57).

As inferências estatísticas em pesquisas são amplamente utilizadas. Para Hair (2005), a técnica que simultaneamente analisa múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos sob investigação é conhecida como análise multivariada. Stevenson (2013) afirma que os métodos estatísticos envolvem a análise e a interpretação de números, que são designados como dados.

Uma boa pesquisa gera dados confiáveis, sendo derivada de práticas conduzidas profissionalmente que podem ser usadas com segurança na tomada de decisão gerencial (COOPER e SCHINDLER, 2011). Para Hair (2010), o conhecimento do mercado e do cliente é o ponto de partida de qualquer processo de *Marketing* de Relacionamento com foco no cliente. Segundo Acevedo (2009), a pesquisa exploratória representa o passo inicial da investigação, a qual visa proporcionar entendimento sobre o objeto de estudo. De acordo Pizzinatto e Farah (2012), os Estudos Exploratórios geram proposições a serem investigadas ou hipóteses a serem validadas por meio de Estudos Descritivos ou pelos Estudos Experimentais.

Estudar os fatores que determinam as atividades administrativas implica necessariamente em considerar, muitas vezes, o lado subjetivo das organizações e

de seus dirigentes: valores e crenças que compõem seus esquemas analíticos, grupos e formas de distribuição de poder, modos e formas de interpretação da realidade (ROESCH, 2007). Esse tipo de pesquisa empírica encontra-se orientado mais para auxiliar a definir o problema básico do que para a hipótese, a teoria pode sugerir áreas para a coleta de dados e dirigir a sua interpretação. Uma forma útil de abordar o processo de investigação é estabelecer o problema básico que gera a pesquisa e, então, tentar desenvolver outras questões, dividindo progressivamente a pergunta básica original em outras mais específicas (COOPER e SCHINDLER, 2011 p. 68). Mas, à medida que a pesquisa é realizada com o espírito aberto à investigação e, não como simples instrumento verificador de fatos já esperados, aumentam as probabilidades de se haver maior interação entre os dados e a teoria (SPINK, 2003). Mesmo com a evolução, Hair (2005) permanece análogo às afirmações de Spink (2003), ao afirmar que as teorias fornecem percepções importantes para o processo da pesquisa, pois podem explicar e prever fenômenos.

As relações entre a teoria e a pesquisa estabelecem várias orientações e diferentes formas de direção. A teoria estimula a pesquisa e potencializa o sentido dos resultados; a pesquisa empírica, por outro lado, serve para se verificarem as teorias existentes e apresentar uma base sólida para a criação de novas teorias (TELLES, 2001, p. 01). Cooper e Schindler (2011) concluem que a pesquisa em administração é uma investigação sistemática que fornece informações para a orientação das decisões gerenciais.

4.2 Metodologia

A metodologia aplicada neste estudo consiste em uma análise empreendida nos resultados de entrevistas junto a gestores das Cooperativas de Crédito no Estado de Minas Gerais, reunindo numerosas informações, com vistas a traçar o perfil da gestão mercadológica assumido por eles: o quanto seria focada no *Marketing* Relacional.

Inicialmente, realizou-se um estudo exploratório em dados secundários e, conforme informação da OCB (2015), foram identificadas 1.042 (hum mil e quarenta e duas) Cooperativas de Crédito no Brasil. Especificamente, no que concerne ao Estado de Minas Gerais, conforme dados da OCEMG - Organização das

Cooperativas do Estado de Minas Gerais (2015), são 195 (cento e noventa e cinco) Cooperativas de Crédito distribuídas em todo o território mineiro.

Numa segunda etapa, para desenvolvimento de um Estudo Descritivo Estatístico, (*survey*), foi construído o questionário aplicado por meio de entrevistas junto aos gestores das Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais (APÊNDICE 1). Dessa forma, pode ser observado como dados secundários todo o embasamento teórico desenvolvido ao longo deste trabalho e, como dados primários, os questionários aplicados junto aos gestores das Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais.

Os questionários foram distribuídos e a pesquisa realizada de diversas formas: envio por e-mail, visita “in loco” as Cooperativas de Crédito, contato por telefone e disponibilização do questionário na plataforma “*google docs*” com intuito de permitir a colaboração dos entrevistados à distância. O questionário foi disponibilizado a todas as 195 (cento e noventa e cinco) Cooperativas, a fim de se captarem detalhes importantes sobre o *Marketing* Relacional assumido. Os dados dos respondentes foram compilados. Como todas as Cooperativas tiveram a oportunidade de ser incluídas na amostra, pode-se dizer que foi utilizada a amostragem causal aleatória (MATTAR, 2005). Entretanto, como era esperado, nem todas as Cooperativas retornaram o questionário. Dessa forma foi realizado o cálculo de uma amostra válida que representa todo o número de Cooperativas do Estado de Minas Gerais. Existem vários métodos de cálculos de amostragem. Entretanto, neste trabalho, foi utilizado o cálculo da amostragem, conforme a fórmula proposta por Levin e descrita por Hair (2005) a seguir:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Fonte: Hair (2005).

A amostra representa um subconjunto de elementos extraídos de uma população. Desse modo, para um total de 195 (cento e noventa e cinco) Cooperativas de Crédito no Estado de Minas Gerais, conforme o método de cálculo

proposto por Levin (1987), chegou-se a um número de amostragem de 34 (trinta e quatro) gestores de Cooperativas de Crédito entrevistados, com nível de confiança da pesquisa em 91%. De acordo com Levin (1987), o pesquisador trabalha com tempo, energia e recursos econômicos limitados, portanto, são raras as vezes em que se pode trabalhar com todos os elementos de uma população.

Um gestor por Cooperativa de Crédito foi questionado por meio de roteiro de perguntas aplicadas em questionário semiestruturado que conteve questões acerca do *Marketing* Relacional. Por meio da amostragem casual aleatória proposta por Stevenson (2013) foram selecionados os gestores da área administrativa das Cooperativas de Crédito de Minas Gerais. Segundo o autor, com esse processo, fica mais fácil selecionar amostras e frequentemente, mais fácil de fazê-lo sem erros. Aaker *et. al.* (2004) destacam que esse procedimento consiste em contatar unidades convenientes da amostragem, sendo possível recrutarem-se respondentes tais como: estudantes em sala de aula, alguns amigos e vizinhos, ou como, nesse caso, representantes da área administrativa das Cooperativas de Crédito.

Como pode ser observado no Apêndice 1, o questionário também conteve a inferência estatística que envolve a formulação de certos julgamentos sobre um todo, após examinar-se apenas uma parte ou amostra, conforme recomenda Stevenson (2013). Os dados foram tabulados e avaliados pelo método da Análise Conjunta, conforme pormenorizado no capítulo 5 da análise e discussão de resultados.

4.3 Formas e Aplicabilidade do Método da Análise Conjunta

A análise conjunta demonstra ser um importante método apropriado para a análise de dados coletados, em pesquisas de mercado. Por essas características peculiares, suas potencialidades transformam-se em oportunidades de *marketing*.

Segundo Matos (2011), para cada modelo da análise conjunta há uma técnica estatística diferente de estimação. Para Lima (2007), a descoberta de oportunidades requer certa visão e agilidade. Assim é desejável que o processo decisório seja amparado por técnicas que reduzam a incerteza a ele associada (BARQUETTE e CHAOUBAH, 2007).

A evolução do desenvolvimento de metodologias, associadas a processos estatísticos permitem que estudos em *marketing* sejam aprofundados, aprimorados e enriquecidos. Autores, como Pullman e Moore (1999), Kotri (2006), afirmam que em muitos casos existe a confirmação de que, os resultados obtidos por meio da análise conjunta são mais confiáveis, detalhados e de fácil interpretação do que outros métodos de pesquisa sobre as necessidades dos respondentes.

Oliver (2010) estabelece críticas ao uso de pesquisas quantitativas e sua relação com a satisfação dos clientes, pois afirma que a expectativa e a satisfação de pessoas perante a aquisição de bens e serviços não estão sujeitas a interpretações estritamente numéricas. A Análise Conjunta tem sua aplicabilidade difundida de forma crescente nos mais diferentes estudos. Essa técnica, nas palavras de Pretto e Artes (2009), enriquece os estudos de *marketing* e auxilia os profissionais no entendimento e interpretação dos resultados.

Segundo Hair (2005), a Análise Conjunta pode ser aplicada a um único respondente ou a um grupo de respondentes como forma de análise e interpretação de resultados. A utilidade estatística representa a escala para medir os valores em que se baseiam os julgamentos subjetivos das preferências únicas de cada entrevistado. Cooper e Schindler (2011) destacam que, dentre as aplicações mais comuns da Análise Conjunta, estão às pesquisas de mercado. Gabriel (2014) complementa que no campo acadêmico, esse método constitui uma das técnicas mais utilizadas na literatura internacional de *marketing* para se medirem as preferências dos consumidores. A flexibilidade da Análise Conjunta viabiliza sua aplicação em praticamente qualquer área na qual as decisões são estudadas.

Segundo Hair *et. al.* (2009), a flexibilidade e a unicidade da Análise Conjunta surgem da habilidade em se acomodar tanto uma variável dependente métrica quanto não métrica, do uso de variáveis preditoras categóricas ou, ainda, suposições gerais sobre as relações de variáveis independentes com as variáveis dependentes.

Conforme Malhotra (2001), como existe o problema de mensuração em *marketing*, as variáveis dependentes e independentes à Análise Conjunta, servem para unir essas questões. Para Johnson e Scholes (2008), o sucesso é creditado à capacidade de se gerarem resultados sofisticados, a partir de dados razoavelmente simples.

4.4 Proposições do Estudo

As proposições dos estudos científicos partem de afirmações que podem ser desafiadas ou, ainda, convicções nas quais se acredita. Uma vez estabelecidas as relações entre fenômenos e conceitos, o presente estudo tem por base alguns constructos que estão estabelecidos sob as seguintes proposições:

P1: Os princípios, estratégias e ferramentas do *Marketing* Relacional não são totalmente perceptíveis aos gestores das Cooperativas de Crédito. Este pressuposto apoia-se na afirmativa de Costa, Marinho e Almeida (2004) de que não existe um receituário para incrementar as ferramentas de *Marketing* de Relacionamento, cabendo aos gestores a adequação organizacional para compor a forma de administrar e estabelecer métodos de controles que verifiquem as estratégias e as ferramentas do *Marketing* de Relacional.

P2: As principais estratégias assumidas no processo de gestão das Cooperativas não são padronizadas entre os gestores. Nesse sentido, Moreira (2013) destaca que, executar as ações de marketing de relacionamento nas organizações exige o envolvimento de todos os níveis hierárquicos, as estratégias são focadas, mas nem sempre padronizadas.

P3: Para os gestores de Cooperativas de Crédito, os cooperados, além de sócios-proprietários, são também visualizados como clientes comuns, direcionando o perfil da gestão para o *Marketing* de Relacionamento. Este pressuposto é derivado de respaldo teórico de autores como Moreira (2013), segundo os quais, para as Cooperativas, os cooperados são ao mesmo tempo proprietários e clientes, de forma que as práticas adotadas pelas Cooperativas de Crédito podem assegurar a proximidade com os clientes causando a sua fidelização.

P4: As lideranças das Cooperativas também mantêm estratégias em seus processos administrativos que estão voltadas para outros clientes específicos: clientes não cooperados e colaboradores, caracterizando a gestão direcionada para o *Marketing* de Relacionamento. Pelissari (2007) respalda esse pressuposto, ao afirmar que o

sucesso das estratégias empresariais depende de ações voltadas a clientes específicos, os gestores podem favorecer essas ações mediante a uma série de ações de *Marketing*, especialmente, no âmbito relacional.

P5: Nos processos de gestão, os gestores das Cooperativas de Crédito podem assumir determinadas atitudes que fogem às regras formais de atendimento e constituem-se em exceções que, mesmo não formalizadas, podem ser aderentes ao *Marketing* de Relacionamento. De acordo com Souza (2002), existe uma preocupação com os impactos das atividades e estratégias de *Marketing*, na geração de um atendimento diferenciado a ser proposto aos clientes, o que originou o Pressuposto acima.

Segundo Hair (2009), a Análise Conjunta merece atenção especial como um método que retrata de forma realista as decisões sobre serviços. A evolução das pesquisas em administração elevou a aceitação desse método nos mais diferentes setores. Com o auxílio de *softwares* que efetuam combinações de dados, essa análise tornou-se diferencial em várias situações.

Os estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano de pesquisa previamente estabelecido, podendo ser baseados em proposições claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional. Trata-se de reduzir a distância entre a teoria e os dados. As relações entre as variáveis podem ser descritas de diversas maneiras, incluindo presença, direção, força e tipo da associação (HAIR, 2010, p. 306).

A inferência estatística foca o uso de amostras como método de se obterem informações sobre uma população, sem necessidade que se examine cada item da população (STEVENSON, 2013). Assim, a verificação de uma análise estatística diferenciada, chamada de Análise Conjunta, aplicada para a identificação elencada dos fatores preponderantes na administração das Cooperativas de Crédito, auxilia na identificação do nível de formalização que impacta nos modelos de gestão.

Para melhor entendimento é apresentado um *framework* como síntese e orientação no direcionamento da pesquisa. Nesse sentido, o Quadro 7 aponta as práticas utilizadas como aderência ao estabelecimento dos passos metodológicos estabelecidos neste estudo:

Quadro 7 - Framework da Pesquisa

Introdução / Referencial Teórico
Contextualização da histografia, funções, benefícios e tipologia do Cooperativismo. Contextualização do <i>Marketing</i> Relacional: princípios, estratégias e instrumentos.
Problema da Pesquisa
O <i>Marketing</i> Relacional, em seus princípios, estratégias e ferramentas, constitui um enfoque adequado à gestão mercadológica de Cooperativas de Crédito?
Objetivo Geral
Investigar a aderência aos preceitos do <i>Marketing</i> de Relacionamento, às estratégias de gestão das Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais.
Objetivos Específicos
a) Identificar os princípios, estratégias e ferramentas do <i>Marketing</i> Relacional;
b) Identificar as características específicas de gestão do Cooperativismo;
c) Confrontar os conceitos com as práticas usuais do Cooperativismo;
d) Levantar os princípios de gestão assumidos em Cooperativas de Crédito e verificar sua aderência aos princípios do <i>Marketing</i> de Relacionamento;
e) Identificar as principais estratégias mercadológicas assumidas por gestores de Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais e os clientes para os quais são empregadas;
f) Identificar a utilização de instrumentos de gestão com foco no cliente na gestão de Cooperativas.
Justificativas
a) Quando se conhecem os princípios, estratégias e ferramentas do <i>Marketing</i> Relacional, as decisões tornam-se mais assertivas;
b) O conhecimento dos processos de gestão permite que procedimentos sejam padronizados de forma eficaz;
c) Estabelecer a distinção entre clientes e cooperados permite estruturar formas distintas de atendimento e chamar a atenção para a importância dos cooperados;
d) A relação estabelecida entre os princípios do <i>Marketing</i> de Relacionamento e os princípios efetivos de gestão nas Cooperativas pode permitir o direcionamento adequado das decisões;
e) Algumas estratégias mercadológicas quando bem definidas para atender um determinado nicho de mercado podem fortalecer a instituição;
f) Os instrumentos de gestão quando bem utilizados favorecem o desenvolvimento organizacional.
Proposições
a) Os princípios, estratégias e ferramentas do <i>Marketing</i> Relacional não são totalmente perceptíveis aos gestores das Cooperativas de Crédito;
b) As principais estratégias assumidas no processo de gestão das Cooperativas não são padronizadas entre os gestores;
c) Para os gestores das Cooperativas de Crédito, os Cooperados além de sócios-proprietários são também visualizados como clientes comuns, direcionando o perfil da gestão para o <i>Marketing</i> de Relacionamento;
d) As lideranças das Cooperativas também mantêm estratégias em seus processos administrativos que estão voltadas para outros clientes específicos: clientes não cooperados e colaboradores, caracterizando a gestão direcionada para o <i>Marketing</i> de Relacionamento;
e) Nos processos de gestão, os gestores das Cooperativas de Crédito podem assumir determinadas atitudes que fogem às regras formais de atendimento e constitui-se em exceções que mesmo não formalizadas podem ser aderentes ao <i>Marketing</i> de Relacionamento.
Metodologia
<i>Survey</i> com representantes da área administrativa das Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais;
Análises dos Dados (Procedimentos Metodológicos)
Análise Qualitativa: identificação das variáveis por amostragem intencional; Análise Quantitativa: Análise conjunta de dados. Detalhamento dos processos de formulação estratégica com foco no <i>Marketing</i> Relacional.
Conclusões
A análise dos resultados obtidos, amparada pela metodologia e embasada pelo referencial teórico permitiu efetuar as reflexões com o intuito de contribuir para o atendimento dos objetivos propostos.

Fonte: elaborado pelo autor.

A convalidação dos construtos que deverão contribuir para a aprovação ou não aprovação de proposições ou, ainda, que deverão contribuir para a consecução de objetivos foi realizada confrontando-se cada construto com as proposições e objetivos, conforme demonstrado no Quadro 7.

Este trabalho realizou um Estudo Descritivo do tipo *survey*, prevendo a análise dos dados por meio do método estatístico da Análise Conjunta. Para Pinsonneault e Tallon (2011), a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados e informações sobre características, ações ou opiniões de determinados grupos de pessoas, indicados como representantes de uma população por meio de instrumentos de pesquisa. Conforme afirma Fink (2003), umas das principais características da pesquisa *survey* é o interesse em se produzirem descrições quantitativas de uma população, mediante um instrumento previamente definido.

Uma vez colhidas as informações necessárias, os principais dados foram elencados para que fosse estabelecida a elucidação dos principais elementos do *Marketing* Relacional utilizado nas Cooperativas de Crédito. Com o aprofundamento do estudo, criou-se uma forma de traçar caminhos por meio dos quais as Cooperativas, em seu dia-a-dia, possam adotar como alternativa estratégica de gestão mercadológica no desenvolvimento de suas atividades. Espera-se que as alternativas propostas possam direcionar essas organizações para atividades mais assertivas no que tange à realização de tarefas e incentivo à assunção de estratégias configuradas como de *Marketing* de Relacionamento.

As informações coletadas durante a análise da situação pode ser utilizada para conceber uma estratégia de *marketing* (HAIR, 2010, p. 31).

Avaliar o desempenho das Cooperativas de Crédito requer certos cuidados, pois uma das principais causas básicas do desempenho deficiente dos analistas, investidores e gerentes de negócios, segundo Drucker (2000), pode ser a medida utilizada para determinar os resultados da empresa - os lucros. O plano de estudo deve ser cuidadoso no emprego de métodos quantitativos, pois deve supor que a análise dos dados ocorra ao longo de sua execução, o que pode provocar eventualmente seu redirecionamento (ANDREW *et. al.*, 2009).

Neste estudo, ficam evidenciadas algumas etapas como método tradicional de pesquisa em *marketing*. As pesquisas realizadas na área de administração visam

assegurar a realidade e encontrar respostas formais para importantes questões operacionais e estratégicas.

4.5 Estrutura do Questionário

Segundo Berry (2002), o questionário representa o conjunto de questões, feito com o intuito de gerarem-se os dados necessários para o direcionamento dos objetivos. O questionário por ordenação ou por preferência apresenta várias proposições, devendo ser indicada a ordem de preferência entre elas, recorrendo a uma escala numérica. Essa técnica de investigação, composta por questões apresentadas por escrito às pessoas, tem como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças e sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas (GIL, 1999 p. 128). Segundo Boaventura (2007), o questionário é um dos procedimentos para obtenção de dados, substitui os testes em empresas pequenas ou em tarefas novas pelas quais é possível obter ou construir modelos adaptados às necessidades de informação.

Para Weijters *et. al.* (2010), a escolha de uma escala de medida particular envolve o número de categorias de respostas (pontos) e sua rotulagem. A análise empreendida nas Cooperativas reuniu numerosas informações, com vistas a entenderem-se alguns aspectos que norteiam as ações gerenciais voltadas ao *Marketing* Relacional.

Conforme afirma Hawkins (2007), as questões nem sempre são óbvias, muitas vezes envolvem compensações em diferentes níveis. Para tanto, na pesquisa realizada foi aplicado um questionário de estudo do tipo *survey* com respostas em escala Likert, como recomendado amplamente em literaturas sobre Análise Conjunta. Para Malhotra (2001), as escalas tipo Likert têm como origem a escala de cinco pontos rotulados, desenvolvida por Rensis Likert, variando de 01 (um): concordo totalmente a 05 (cinco): discordo totalmente. A facilidade de entendimento das respostas pelos entrevistados por esse método possibilita a tomada de decisão gerencial. O conhecimento da estrutura de preferência para cada indivíduo permite ao pesquisador ter flexibilidade quase ilimitada para examinarem-se reações agregadas e individuais em uma ampla variedade de questões (HAIR *et. al.*, 2005, p. 327).

O questionário desenvolvido contém 03 (três) questões abertas que avaliaram: a idade, o tempo de experiência e a Cooperativa no qual os respondentes estavam vinculados, e 17 (dezesete) questões fechadas, consideradas de cunho objetivo, no qual foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos, em que os respondentes numa escala de valores responderam às questões nas quais, o valor 01 (um) correspondia a concordo totalmente e 05 (cinco) discordo totalmente, sendo que a questão 10 (dez) estava com peso de valor invertido para não criar tendências nas respostas.

Para Weijters *et. al.* (2010), a escolha de uma escala de medida particular envolve o número de categorias de respostas (pontos) e suas rotulagens. No questionário aplicado, as questões estavam mescladas para não se criarem tendências nas respostas. Para Boyd e Westfall (1986), uma forma significativa na condução das pesquisas é evidenciar a antecipação de possíveis resultados como meio de resolver eventuais problemas e prever se a pesquisa, de fato, trará as informações úteis desejadas.

No que se refere à forma de direcionar as ações, a presente pesquisa foi constituída de uma representação de todo o desenvolvimento do estudo evidenciado, na chamada Matriz de Amarração. Essa representação, segundo Telles (2001), fornece relevantes instrumentos conceituais para a análise metodológica, particularmente para as pesquisas em Administração, na medida em que viabiliza a apreciação por diferentes avaliadores, com significativa aderência de resultados. A Matriz de Amarração, sugerida por Mazzon em 1981, constitui uma representação matricial em que se apresentam as conexões e os vínculos entre modelos, objetivos, questões e/ou proposições da pesquisa, procedimentos e técnicas de análise de dados. O objetivo é avaliar a coerência das relações estabelecidas entre as dimensões e decisões de encaminhamento de uma pesquisa e, desse modo, indicar consistência metodológica da intervenção científica (TELLES, 2001, p. 54).

Dessa forma, as questões foram estruturadas de acordo com as proposições, as quais estão vinculadas e podem ser observadas a seguir no Quadro 8, conforme a Matriz de Amarração proposta Telles (2001):

Quadro 8 - Matriz de Amarração (Objetivos e Questões)

Objetivos Específicos	Embasamento na Tese	Questionário
Identificar os princípios, estratégias e ferramentas do <i>Marketing</i> Relacional;	3.2 Princípios do <i>Marketing</i> de Relacionamento; 3.3 Estratégias do <i>Marketing</i> Relacional;	Questões: 05, 07, 09, 13, 15.
Identificar as características específicas de gestão do Cooperativismo;	2.2 Princípios Cooperativistas; 2.3 Funções e Benefícios do Cooperativismo;	Questões: 03, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16.
Confrontar os conceitos organizacionais de clientes com os conceitos dos cooperados no Cooperativismo;	2.5 A Estrutura Organizacional das Cooperativas;	Questões: 04, 06, 07, 09, 10, 16.
Levantar os princípios de gestão assumidos em Cooperativas de Crédito e verificar sua aderência aos princípios do <i>Marketing</i> de Relacionamento;	2.5 A Estrutura Organizacional das Cooperativas; 3.5 Estudos de <i>Marketing</i> Relacional em Cooperativas;	Questões: 01, 02, 06, 08, 10, 12, 14, 16.
Identificar as principais estratégias mercadológicas assumidas por gestores de Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais e os clientes para os quais são empregadas	5. Resultados e Discussões;	Questões: 01, 03, 05, 07, 09; 11; 13; 15.
Identificar a utilização de instrumentos de gestão com foco no cliente na gestão de Cooperativas	5. Resultados e Discussões;	Questões: 02, 04, 06, 08, 10, 12, 14, 16.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Telles (2001).

O Quadro 8 demonstra a estrutura do número de perguntas do questionário aplicado como meio de direcionar os resultados das análises aos objetivos propostos, servindo ainda como norteador para a pesquisa.

Segundo Souza e Saccol (2003), a Matriz de Amarração sintetiza, transparentemente, a configuração da pesquisa e, desse modo, oferece ao pesquisador a visualização sistematizada do trabalho, possibilitando o exame de sua estrutura, da coerência da proposta, do desenvolvimento, de suas limitações e de sua defesa, além de, na mesma medida, favorecer a compreensão de terceiros. Para Telles (2001), todos os trabalhos, dissertações e teses deveriam apresentar em sua estrutura essa matriz, facilitando a compreensão concatenada: do problema de pesquisa, dos objetivos, do modelo teórico adotado, das questões e/ou proposições de pesquisa e das técnicas utilizadas no tratamento dos dados.

As informações colhidas foram tabuladas e lançadas no programa SPSS versão 22. Mediante as questões aplicadas, testes de análise descritiva foram realizados para identificação das características dos respondentes. Também foram realizados testes de estatística inferencial para verificarem-se eventuais diferenças e igualdades dos resultados e de agrupamentos dos respondentes por idade e tempo de experiência nas Cooperativas. Para Singer (2002), o estudo da correlação entre idade e tempo de experiência do entrevistado é fundamental para as Cooperativas, pois com o tempo, a tendência é que as pessoas envolvidas no sistema venham a ter maior conscientização para as questões sociais e as práticas do bem comum priorizando o *Marketing* de Relacionamento. Nesse sentido, o autor ainda chama a atenção para a tendência de degeneração dos princípios doutrinários, quando a falta de experiência pode distorcer a realidade, transformando a relação cooperativista em mais formal e menos afetiva.

As questões elencadas abrangeram os principais pontos estudados, no que se refere ao *Marketing* Relacional, em seu cotidiano operacional e sua importância na integração dos cooperados nas formas de promoção social e no fortalecimento no setor cooperativista.

Após a identificação das características dos respondentes, a atenção foi direcionada para agrupá-los e se verificarem as respostas dadas nos questionários de acordo com a idade e o tempo de experiência. Assim, foi avaliado cada item que compõe o questionário correspondente as questões específicas. Com base nos dados coletados foram estabelecidas as correlações entre as respostas. Dessa forma foi observada a concordância dos respondentes sobre os diferentes aspectos do *Marketing* Relacional.

A próxima etapa da pesquisa foi a averiguação das possíveis diferenças existentes na forma de vislumbrar o Cooperativismo considerando-se o tempo de experiência dos dirigentes.

Aparentemente, podem existir algumas influências internas ou externas, fatores culturais como: a formação, as características de cada Cooperativa ou ainda outras variáveis que não foram mensuradas, mas que interferem de forma direta ou indireta na opinião dos entrevistados no que concerne ao nível de formalização do *Marketing* Relacional. Algumas influências foram consideradas na análise dos dados coletados. Dentre as principais utilizadas, podem ser destacadas: a distinção de

gêneros, idade e experiência no Cooperativismo. Segundo Bialoskorski (2012), a importância desse movimento está justamente atrelada às questões culturais que foram desenvolvidas por meio da experiência prática e concreta.

Para Ansoff e McDonell (2006), o poder competitivo estratégico de uma organização está relacionado ao seu potencial de adaptação às mudanças, seja de forma reativa (baseada na experiência), antecipatória (baseada na extrapolação), inovadora (baseada no futuro esperado) ou criativa (baseada na criatividade). Amodeo (2006) afirma que o tempo e a experiência são fatores fundamentais que determinam a confiança. Dessa forma, Riquelme (2001) destaca, que as decisões são baseadas em conhecimentos intrínsecos que as pessoas acreditam possuir, mas nem todas possuem.

Tomando por base a idade e o tempo de experiência foram realizados constructos de classificação de quatro grupos de gestores:

- Novato - com até dois anos de experiência profissional;
- Aprendiz - com mais de dois anos até cinco anos de experiência profissional;
- Experiente - com mais de cinco anos até dez anos de experiência profissional;
- Veterano - com mais de dez anos de experiência profissional.

Para Zylbersztajn (2002), a gestão das Cooperativas deve incluir o conhecimento das oportunidades de mercado, pois essas asseguram o crescimento sustentado e uniforme do sistema. No entanto, Bateson (2001) destaca, que, no tocante aos serviços, o que mais importa necessariamente é o serviço percebido, e não o prestado. A relação entre as variáveis de serviços prestados e serviços percebidos representa uma interação das expectativas e percepções apresentadas pelos consumidores.

O desenvolvimento organizacional é dinâmico e, uma vez conhecidos e elencados, alguns pontos permitem a previsibilidade de ações estratégicas. O conhecimento do *Marketing Relacional* possibilita que as Cooperativas possam reavaliar periodicamente a viabilidade dos negócios. Essas variáveis, segundo

Matos (2007 p. 28) propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao próprio ambiente ou ainda as suas atividades.

A identificação e análise dos elementos do *Marketing* Relacional permite realizar uma combinação, a fim de derivar as estratégias e metas institucionais.

Assim, espera-se que a visão clara do formato de relacionamento fique evidenciada. Essas informações servirão para orientação de métodos alternativos de gestão ou, ainda, poderão ser incluídas como diretrizes para a melhoria nas formas de atuação conjunta entre dirigentes e funcionários, quer sejam esses novatos ou veteranos. Em suma, estudos realizados em nível de Doutorado em Administração, funcionam como um diagnóstico do perfil de gestão mercadológica assumido pelos dirigentes das Cooperativistas de Crédito.

O *Marketing* de Relacionamento constitui um importante elemento estratégico para as Cooperativas. Nesse sentido, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a formulação estratégica, quer seja realizada por um indivíduo, quer como parte de um processo de revisão, constitui um passo essencial no processo de orientação organizacional.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo descreve os principais indicadores obtidos, resultantes da aplicação do questionário nas Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gérias, bem como os resultados e discussão desses indicadores confrontados ao embasamento teórico. Dessa forma, foi possível identificarem-se as características específicas da gestão mercadológica do Cooperativismo de Crédito no estado, aplicadas ao *Marketing* de Relacionamento.

5.1 Os indicadores e os Resultados

Os indicadores de desempenho e avaliação dos resultados das Cooperativas devem ser estabelecidos de maneira estruturada, para que possam ser entendidos e aceitos por todos os envolvidos, representados principalmente por gestores, funcionários e cooperados. Segundo Pinho (2004), os indicadores podem ser estruturados de muitas formas, devendo ser analisadas diferentes maneiras de consolidar a situação que melhor se enquadra no modelo de gestão. A inferência estatística envolve a formulação de certos julgamentos sobre um todo, após examinar-se apenas uma parte ou amostra (STEVENSON, 2013).

Inicialmente, como fonte de pesquisa secundária para aplicação do modelo analítico, o questionário com as respostas das 34 (trinta e quatro) Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais foram compilados no Programa SPSS – versão 22. A compilação dos dados representa um resumo do panorama da pesquisa realizada. As respostas das questões estruturadas foram determinantes para o alcance dos objetivos propostos.

Assim, mediante a amostragem sistemática proposta por Stevenson, (2001) foi examinada uma parcela de gestores denominada como população. Para tanto, as Cooperativas foram ordenadas conforme retornaram os questionários, recebendo os números de 1 (um) a 34 (trinta e quatro).

No cotidiano operacional das Cooperativas, muitas vezes, torna-se difícil a mensuração da tomada de decisão e a visão de um contexto mais amplo, sob a perspectiva de estratégias assertivas no relacionamento com os clientes.

O risco é inerente aos processos de gestão, a assertividade das ações permite com que haja um direcionamento adequado. Particularmente, nas Cooperativas de Crédito, a autonomia e a liberalidade, muitas vezes existente nas decisões dos gestores podem influenciar o direcionamento das relações em seus diferentes contextos.

Segundo Diehl e Souza (2007), a estatística descritiva compreende o manejo dos dados para resumi-los ou descrevê-los, sem ir-se além deles, isto é, sem procurar inferir qualquer coisa que ultrapasse os próprios dados. Dessa forma, a princípio, os números foram transcritos conforme compilação obtida mediante a pesquisa. Posteriormente, foi realizada a interpretação dos dados.

Pode-se observar, na Tabela 1, que todas as questões arguidas foram respondidas pelos 34 (trinta e quatro) gestores das Cooperativas de Crédito que retornaram o questionário.

Tabela 1 - Estatística Descritiva dos Participantes

		Classificação por tempo de experiência (anos)	Gênero	Idade (anos)
Moda		3,0	1*	32
Média		2,9	1,21	41
Desvio Padrão		0,9	0,41	7
Mínimo		1,0 (novato)	1*	29
Máximo		4,0 (experiente)	2**	55
	25	2,0	1*	34
Percentis	50	3,0	1*	39
	75	4,0	1*	48

Legenda = * 1-Masculino; ** 2- Feminino

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

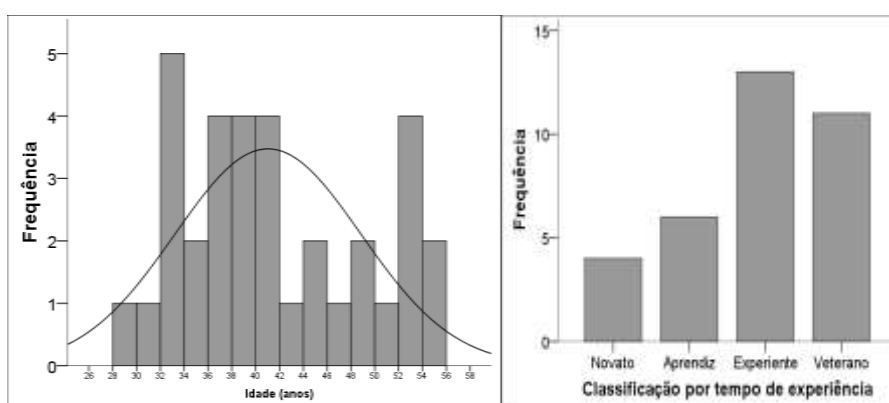
Conforme pode ser observado na Tabela 1, a descritiva de frequência, a média e a moda do tempo de experiência demonstram que a participação de gestores com mais experiência nas Cooperativas pesquisadas é maior, os quartis confirmam esses dados. Os gestores entrevistados, nas Cooperativas de Crédito em sua grande maioria, ou seja, 79% são homens com idade média de 41 (quarenta e um) anos e possuem mais de 05 (cinco) anos de experiência em Cooperativismo, conforme a proposta de classificação em grupos dos gestores.

Para Singer, (2002) o estudo da correlação entre idade e o tempo de experiência é fundamental para as Cooperativas, pois a tendência é que as pessoas

envolvidas no sistema, com o passar do tempo, venham a possuir maior conscientização para as questões sociais e as práticas do bem comum. Ressalta-se ainda, a tendência de degeneração dos princípios doutrinários, quando a falta de experiência pode distorcer a realidade, transformando a relação cooperativista para mais formal e menos afetiva.

A Figura 4 demonstra a classificação por tempo de experiência em anos, segundo a categorização proposta nos objetivos:

Figura 4 - Estatística Descritiva (Idade e Tempo de Experiência)

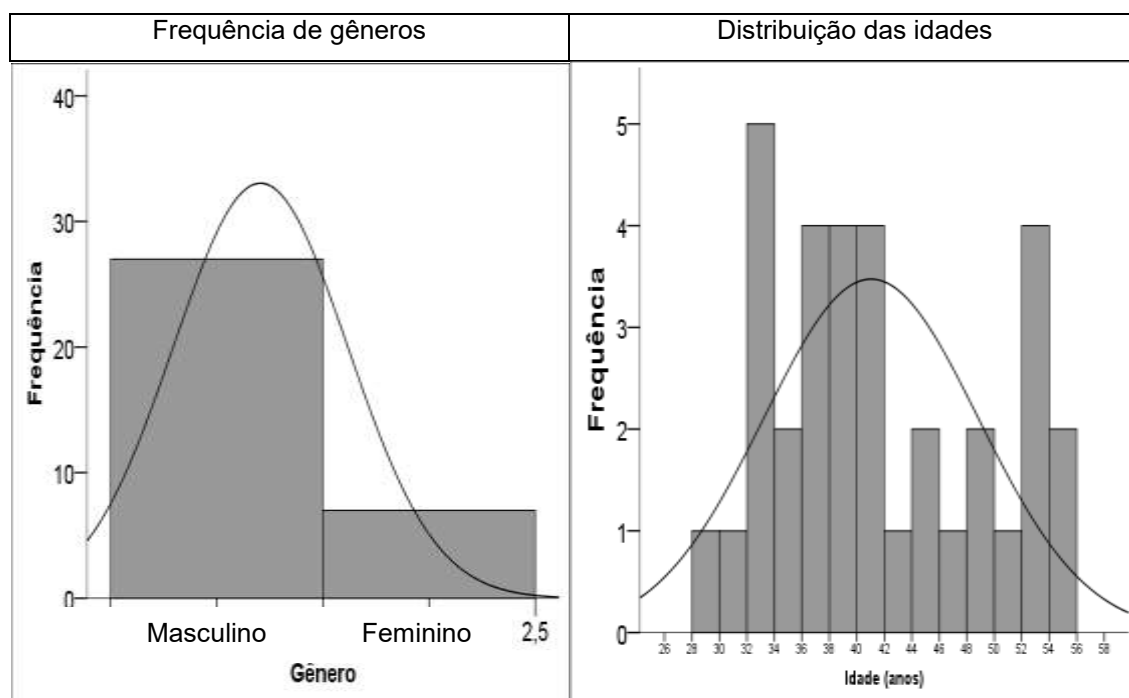


Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

No que se refere ao perfil dos gestores nas Cooperativas de Crédito entrevistadas, 12% são novatos com até 02 (dois) anos de experiência profissional, 18% são aprendizes entre 02 (dois) a 05 (cinco) anos de experiência, 38% possuem entre 05 (cinco) a 10 (dez) anos de experiência e 32% representam gestores veteranos com mais de 10 (dez) anos de experiência profissional (Apêndice 2).

A Figura 5 ilustra e ajuda a entender melhor a frequência dos gêneros nas respostas e a distribuição das idades dos entrevistados:

Figura 5 - Frequência de Gêneros e Distribuição das idades



Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

A Figura 5 apresenta a frequência de gêneros e aponta a separação dos gestores em 27 (vinte e sete) homens e 7 (sete) mulheres, na figura de distribuição de idade é correlacionada a idade de todos os pesquisados que responderam o questionário, no qual pode ser observado a maior concentração entre as pessoas de 36 a 42 anos de idade.

Após a identificação das principais características dos respondentes, a atenção foi voltada para o agrupamento e verificação das respostas obtidas mediante a aplicação dos questionários de acordo com cada objetivo da pesquisa e o tempo de experiência dos respondentes.

A partir da Tabela 2, foi constatado que havia diferença entre os grupos, uma vez que alguns índices de significância apontaram bem acima de H_0 ($H=0$, corresponde que não há diferenças entre os grupos). Para tanto, foi avaliado cada item correspondente às questões específicas com base na coleta de dados, elencados na Tabela 2 como teste de agrupamento ou dispersão de dados (Teste de Qui Quadrado):

Tabela 2 - Teste de Agrupamento ou Dispersão de Dados (Teste de Qui Quadrado)

χ^2	valor	df	Sig (2 lados)
Tempo Experiência X Objetivo Específico A	206,90	180	0,08
Tempo Experiência X Objetivo Específico B	336,22	306	0,11
Tempo Experiência X Objetivo Específico C	203,50	198	0,37
Tempo Experiência X Objetivo Específico D	130,94	144	0,77
Tempo Experiência X Objetivo Específico E	280,02	252	0,10
Tempo Experiência X Objetivo Específico F	173,94	180	0,61
Número de casos Válidos	34		

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS

Na Tabela 2 também pode se perceber que a significância (Sig) é maior que 0,05 em todos os casos, logo eles são diferentes. Isso significa que novatos, iniciantes, experientes e veteranos pensam diferente sobre os objetivos levantados na pesquisa, principalmente no que se refere aos princípios de gestão assumidos nas Cooperativas de Crédito e sua aderência ao *Marketing* Relacional e aos instrumentos de gestão com foco no cliente.

A significância corresponde ao número de pontos entre o mínimo e o máximo, quanto mais diferenças na forma de pensar sobre os diversos objetivos propostos, maior os pontos apresentados. Nesse sentido, a maior discordância foi apontada no que se refere aos princípios de gestão assumidos em Cooperativas de Crédito e sua aderência aos princípios do *Marketing* de Relacionamento (Objetivo D - Sig. 0,77), bem como na identificação da utilização de instrumentos de gestão com foco no cliente de Cooperativas (Objetivo F - Sig. 0,61). Também ficaram evidenciados que em alguns pontos como a importância do *Marketing* Relacional (Objetivo A – Sig. 0,08) e o uso de estratégias mercadológicas (Objetivo E – Sig. 0,10) voltadas às práticas específicas da gestão do Cooperativismo (Objetivo B – Sig. 0,11), de acordo com os dados obtidos nas respostas, os entrevistados tendem a pensar com maior semelhança independente do tempo de experiência.

Analisando-se isoladamente as questões que versam sobre a identificação dos princípios, estratégias e ferramentas do *Marketing* Relacional quanto à existência dos programas desenvolvidos para medir a satisfação dos clientes cooperados, os entrevistados ficaram divididos: 39 % concordam totalmente ou em parte que essas práticas são usuais, enquanto 53% discordaram totalmente ou em

parte, sendo ainda que 9% dos entrevistados afirmaram indiferença, talvez por falta de conhecimento desses serviços (Anexo 2).

Quando se conhecem os princípios, estratégias e ferramentas do *Marketing Relacional* as decisões tornam-se mais assertivas. Os gestores foram questionados sobre a participação dos funcionários em programas de treinamento e seu impacto no melhor atendimento aos clientes não cooperados (98% dos gestores concordaram com essa afirmação). Sendo que 77% dos entrevistados afirmaram participar de feiras e eventos em sua área de atuação com a finalidade de buscar novos cooperados.

A maioria dos entrevistados, 57%, discorda em parte ou totalmente que os processos de avaliação da satisfação dos clientes não cooperados estão formalizados e permitem conhecer toda a realidade desse grupo (Anexo 2).

Na sequência estão dispostos na Tabela 3, o cruzamento dos dados que envolvem as correlações entre os diversos objetivos da pesquisa:

Tabela 3 - Teste de Agrupamento ou Dispersão de Dados (Correlações)

		Objetivo B	Objetivo C	Objetivo D	Objetivo E	Objetivo F
Objetivo A	r	0,67	0,52	0,22	0,88	0,02
	p	0,00	0,00	0,21	0,00	0,88
Objetivo B	r		0,84	0,43	0,90	0,61
	p		0,00	0,01	0,00	0,00
Objetivo C	r			0,46	0,68	0,75
	p			0,01	0,00	0,00
Objetivo D	r				0,39	0,74
	p				0,02	0,00
Objetivo E	r					0,32
	p					0,05

r = correlação de Pearson; p = significância de 2 lados

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

As correlações entre alguns objetivos específicos (Objetivo específico “A com A” e “F com F”) não figuram na tabela, uma vez que seus valores de correlação será sempre igual a 1 (um).

Para Fáisca (2010) os níveis de significância resultam de uma convenção sem padronização formalizada, algumas pesquisas denotam maior nível de exigência e outras a requerem de uma forma mais moderada.

Uma vez estruturada a Tabela 3, mediante os dados obtidos das perguntas, ficaram demonstradas as correlações entre os diversos objetivos propostos. Contudo, especificamente no que se refere à relação entre os princípios, estratégias e ferramentas do *Marketing* Relacional, a utilização de instrumentos de gestão com foco no cliente na gestão de Cooperativas e por sua vez os princípios de gestão assumidos em Cooperativas de Crédito e sua aderência aos princípios do *Marketing* de Relacionamento (correlações entre os objetivos A e F, A e D) ficou evidenciado que essas correlações são fracas, ou seja, independente do tempo de experiência, os gestores tendem a divergir entre as respostas por não conhecer adequadamente alguns instrumentos de gestão do *Marketing* Relacional.

A correlação verifica a associação entre dois conjuntos e também o nível em que ocorre. A medida usual é o coeficiente de correlação “*r*” de *Pearson* que exige mensuração dos escores no mínimo ao nível intervalar. Dessa forma, pode-se afirmar que, para os gestores das Cooperativas, existe uma grande dificuldade em identificar os princípios, estratégias e ferramentas do *Marketing* Relacional e a utilização de instrumentos de gestão com foco no cliente e também identificar os princípios do *Marketing* Relacional com as estratégias mercadológicas assumidas pelas Cooperativas de Crédito.

O resultado obtido vem de encontro ao que afirma Guimarães (2004), a criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua de difícil manutenção, principalmente em um mundo no qual o cliente tem tantas opções.

Aprofundando-se a análise, em seguida, pode se observar na Tabela 4, a relação entre os diversos objetivos da pesquisa de acordo com o gênero e a experiência:

Tabela 4 - Correlação entre generos e experiência

		Objetivo A	Objetivo B	Objetivo C	Objetivo D	Objetivo E	Objetivo F
Gênero	R	0,10	0,39	0,51	0,61	0,27	0,59
	P	0,57	0,02	0,00	0,00	0,12	0,00
Experiência	R	0,04	-0,27	-0,320	-0,18	-0,18	-0,31
	P	0,83	0,12	0,06	0,31	0,32	0,07

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

A correlação existente entre os objetivos da pesquisa e a experiência leva a concluir que, independente do gênero (masculino/feminino), ambos os entrevistados

comungam de percepções parecidas quanto aos instrumentos e a aderência do *Marketing* Relacional sob os conceitos pesquisados. Porém, existe uma tendência de que com o aumento do tempo de experiência, a forma de pensar sobre algumas proposições se altere.

Para Pinho (2004), no Cooperativismo, o nível de informação é proporcional ao comprometimento. Quanto maior o conhecimento das causas, maior o envolvimento ofensivo na valorização da busca pelo equilíbrio econômico e social das pessoas. O conhecimento dos processos de gestão permite que procedimentos sejam padronizados de forma eficaz. Entretanto, nas Cooperativas de Crédito selecionadas, 79% dos gestores discordaram ou mantiveram-se indiferentes sobre a importância e a existência de um banco de dados que contenha as informações dos Cooperados (Apêndice 3).

Os gestores, ainda, foram unânimes em afirmar que a manutenção das equipes de trabalho está diretamente relacionada à retenção dos clientes e que, a fidelização dos mesmos deve-se à qualidade dos serviços prestados.

Nesse sentido, pode ser percebido que as principais estratégias assumidas no processo de gestão das Cooperativas não são padronizadas entre os gestores.

Aos cooperados, cabe conhecer os princípios que regem o Cooperativismo, aos gestores nas Cooperativas de Crédito cumpre desenvolver o *Marketing* Relacional como forma alternativa de aumentar a sensibilidade das pessoas para as questões sociais.

Algumas estratégias mercadológicas quando bem definidas para atender um determinado nicho de mercado pode fortalecer a instituição. A conscientização dos cooperados no cumprimento de sua missão pode ser confundida com a própria estratégia de desenvolvimento do *Marketing* Relacional. Entretanto, parece que os gestores nas Cooperativas, independente de gênero, idade ou tempo de experiência não possui conhecimento aprofundado dos instrumentos de gestão.

Ademais, foi elaborada a Tabela 5 de ANOVA, demonstrando que apenas os objetivos que aborda os conceitos do *Marketing* de Relacionamento sob as práticas usuais do Cooperativismo e a identificação dos instrumentos de gestão com foco no cliente na gestão de Cooperativas diferem da ideia de igualdade entre as respostas dos grupos.

Tabela 5 – O Impacto da Experiência entre os Objetivos

ANOVA Em relação ao tempo de Experiência	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig (2 lados)
Tempo Experiência X Objetivo A	731,18	10	73,11	2,72	0,02
Nº de grupos	617,42	23	26,84		
Tempo Experiência X Objetivo B	1.080,11	17	63,53	3,78	0,00
Nº de grupos	268,50	16	16,78		
Tempo Experiência X Objetivo C	423,30	11	38,48	0,91	0,54
Nº de grupos	925,31	22	42,06		
Tempo Experiência X Objetivo D	802,22	8	100,27	4,58	0,00
Nº de grupos	546,39	25	21,85		
Tempo Experiência X Objetivo E	1.035,95	14	73,99	4,49	0,00
Nº de grupos	312,66	19	16,45		
Tempo Experiência X Objetivo F	306,10	10	30,61	0,67	0,74
Nº de grupos	1.042,51	23	45,32		
Total	1.348,61	33			

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

Conforme apresentado na Tabela 5, o ponto em que o tempo de experiência influenciou mais nas respostas, causando certa divergência envolveu a identificação da utilização dos instrumentos de gestão com foco no cliente de Cooperativas (0,74 - objetivo F), seguido pelo confronto dos conceitos com as práticas usuais do Cooperativismo (0,54 - objetivo C). Para Katz (2009), a habilidade técnica consiste na proficiência de determinado conhecimento, metodologia obtida através da educação ou experiência. A relação estabelecida entre os princípios do *Marketing* de Relacionamento e os princípios efetivos de gestão nas Cooperativas pode permitir o direcionamento adequado das decisões.

No que se refere à existência de ações diferenciadas (produtos e/ou serviços) oferecidos especificamente aos colaboradores, 53% concordam totalmente ou parcialmente, 47% disseram ser indiferentes ou discordaram que haja essas ações. Portanto, mediante a pesquisa realizada houve uma divisão que configura entre os entrevistados, falta de orientação especificamente sobre os produtos e serviços oferecidos (Apêndice 3).

O teste de Homogeneidade de Variância de Levene, na Tabela 6, reforçou alguns aspectos da Tabela 5:

Tabela 6 - Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene

	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Objetivo A	3,10	3	30	0,04
Objetivo B	5,82	3	30	0,00
Objetivo C	3,21	3	30	0,04
Objetivo D	1,04	3	30	0,39
Objetivo E	8,23	3	30	0,00
Objetivo F	0,47	3	30	0,70

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

Conforme apontado na Tabela 6, existe divergência no entendimento dos respondentes sobre a identificação da utilização dos instrumentos de gestão com foco no cliente na gestão de Cooperativas. Esses instrumentos ao que parece não são totalmente perceptíveis a todos os gestores, principalmente os novatos. Para Peppers e Rogers (2004), alguns instrumentos de gestão se tornam de difícil acesso as pessoas, seja pela falta de experiência ou pela resistência natural.

A relação estabelecida entre os princípios do *Marketing* de Relacionamento e os princípios de gestão nas Cooperativas pode permitir o alinhamento adequado de muitas ações, pois, para os gestores, os cooperados, além de sócios-proprietários, são também visualizados como clientes comuns, direcionando o perfil da gestão para o *Marketing* de Relacionamento. No entendimento geral dos entrevistados, 70% afirmam que os clientes cooperados sempre possuem prioridade no atendimento e no oferecimento de produtos e serviços diferenciados. Mesmo que o regulamento de atendimento indique a necessidade de se tratarem igualmente todos os tipos de clientes (cooperados e não cooperados), 56% dos gestores afirmam que sempre existem procedimentos informais que representam alguns privilégios para clientes cooperados. Para 44% dos entrevistados, não existe essa distinção, quer sejam clientes ou cooperados (Apêndice 3).

As formas de atendimento e oferecimento de produtos e serviços, independente das pessoas as quais se destinam, representam oportunidades a serem observadas pelas mais diversas organizações. Para Kotler (2000), os clientes possuem certas necessidades das quais não tem plena consciência ou não conseguem definir com precisão. Algumas estratégias mercadológicas, quando bem

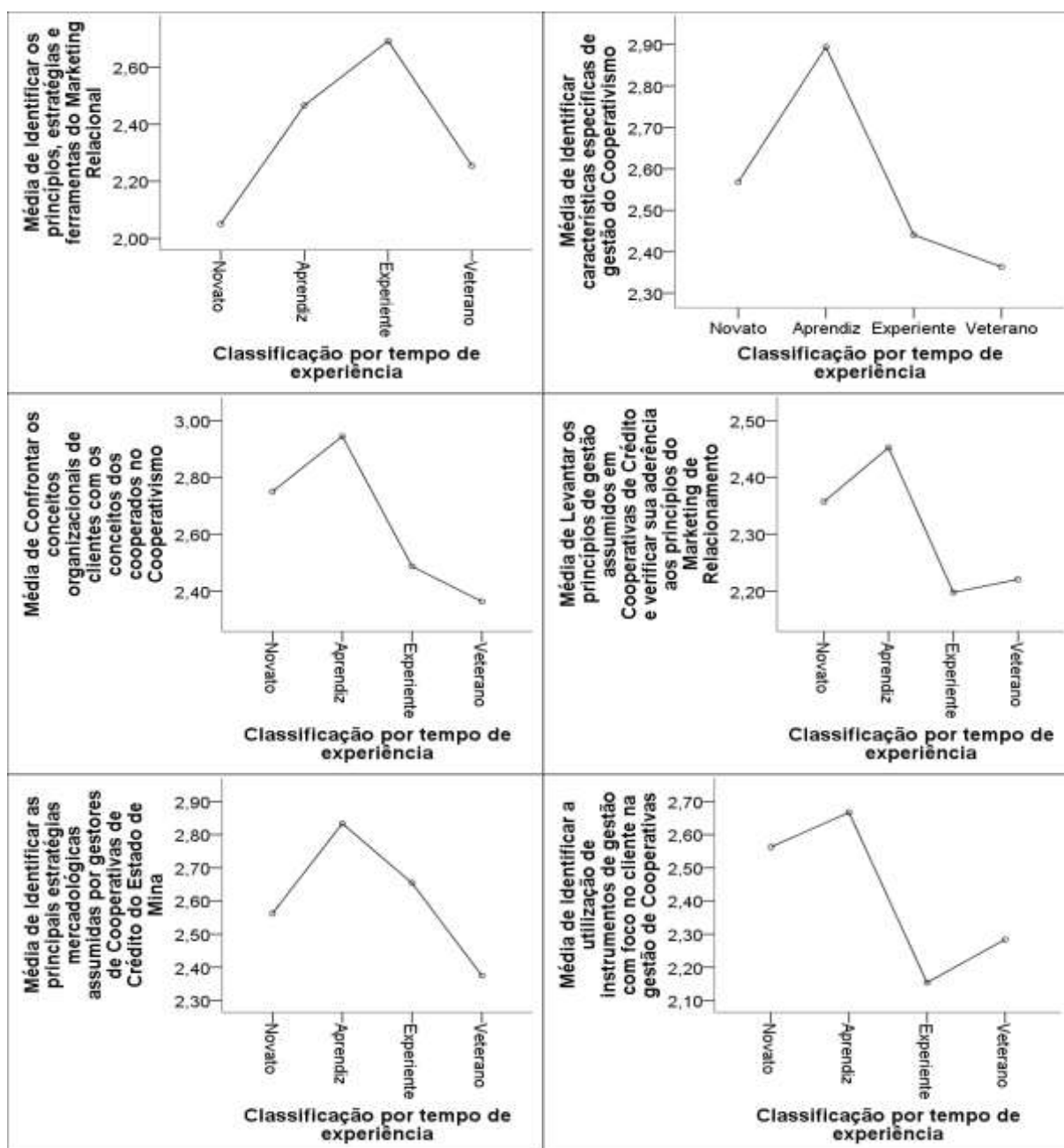
definidas para atender um determinado nicho de mercado podem fortalecer a instituição.

A importância dos dados estatísticos na interpretação dos aspectos relacionados ao *Marketing* de Relacionamento, especificamente no que se refere às Cooperativas de Crédito, parecem não ser muito utilizados nas práticas de gestão. Segundo Silva e Zambom (2015), a orientação de marketing com foco no mercado e na sociedade são os principais desafios organizacionais que podem significar oportunidades ou mesmo ameaças se forem ignoradas pela organização.

A troca de experiências proporcionada por uma gestão cooperativa é muito enriquecedora na medida em que, faz com que habilidades e conhecimentos distintos se cruzem e completem, agregando muitos valores à experiência profissional de todos os envolvidos.

Segundo Tomelin e Tomelin (2014), a experiência e as oportunidades fazem com que os gestores nas organizações possam desenvolver capacidades sob os mais diferentes processos. A seguir na Figura 6 são demonstradas as médias de pontuações por experiência para cada um dos objetivos específicos propostos. Dessa forma pode ser compreendido o impacto da experiência sob os mais diferentes aspectos de acordo com a classificação por tempo de experiência de cada grupo, segundo a média de pontuações:

Figura 6 - Média das Pontuações por Experiência entre os Objetivos



Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

Como observado na Figura 6, ao que se refere em identificar os princípios, estratégias e ferramentas do *Marketing Relacional* (objetivo A), os novatos são os que apresentam maiores índices de concordância enquanto que os gestores experientes são quase indiferentes.

Quanto à identificação das características específicas de gestão do Cooperativismo (objetivo B), os gestores veteranos são os de maior concordância

com esses preceitos, enquanto os gestores com 02 (dois) até 05 (cinco) anos de experiência (aprendiz) permanecem quase indiferentes.

Quanto ao objetivo (C) de confrontar os conceitos com as práticas usuais do Cooperativismo, os veteranos são os que possuem maior concordância. No que se refere em levantar os princípios de gestão assumidos em Cooperativas de Crédito e verificar sua aderência aos princípios do *Marketing* de Relacionamento (objetivo D), talvez pela experiência adquirida, os gestores entre 05 (cinco) até 10 (dez) anos de experiência são os que demonstram maior concordância, seguidos pelos veteranos.

Ainda na Figura 6, quanto a identificação das principais estratégias mercadológicas assumidas por gestores de Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais e os clientes para os quais são empregadas (objetivo E), enquanto a categoria de gestor aprendiz permanece quase indiferente, os veteranos possuem maior concordância. A experiência adquirida com o tempo, em muitos casos, pode ajudar os gestores a identificar elementos mais facilmente que, talvez os profissionais com pouca experiência não vislumbrem.

Por fim, na Figura 6 a média das respostas estabelecida na correlação entre a identificação da utilização de instrumentos de gestão com foco no cliente na gestão de Cooperativas (objetivo F) e o tempo de experiência, configurou que a grande proporção de concordância está entre os experientes.

Ainda, foram realizados testes para verificar a influência do gênero nas respostas. O Teste de Levene mostra que os grupos são heterogêneos, como apresentados na Tabela 7:

Tabela 7 - Teste de Homogeneidade de Variâncias Relacionada ao Gênero

	Teste de Levene	df1	df2	Sig.
Objetivo A	0,03	1	32	0,85
Objetivo B	4,11	1	32	0,05
Objetivo C	6,63	1	32	0,01
Objetivo D	2,14	1	32	0,15
Objetivo E	4,33	1	32	0,04
Objetivo F	1,05	1	32	0,31

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

A Tabela 7 apresenta as diferenças conforme o sexo dos respondentes, ou seja, os conceitos de *Marketing* Relacional quando deixam de ser classificados conforme a classificação dos grupos de tempo de experiência e são separados simplesmente de acordo com as respostas entre homens e mulheres, deixam de ser divergentes e passam a ser mais homogêneos.

O Teste de ANOVA apresenta a coerência na média de significância nas respostas das questões anteriores demonstradas na Tabela 7. Esses dados estão evidenciados a seguir na Tabela 8:

Tabela 8 - ANOVA

		ANOVA				
Anova Unidimensional por Gênero		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Objetivo A	Entre Grupos	0,16	1	0,16	0,32	0,57
	Nos grupos	16,27	32	0,50		
	Total	16,43	33			
Objetivo B	Entre Grupos	1,22	1	1,22	5,68	0,02
	Nos grupos	6,87	32	0,21		
	Total	8,09	33			
Objetivo C	Entre Grupos	2,76	1	2,76	11,13	0,00
	Nos grupos	7,94	32	0,24		
	Total	10,71	33			
Objetivo D	Entre Grupos	1,91	1	1,91	18,76	0,00
	Nos grupos	3,26	32	0,10		
	Total	5,17	33			
Objetivo E	Entre Grupos	0,93	1	0,93	2,50	0,12
	Nos grupos	11,99	32	0,37		
	Total	12,92	33			
Objetivo F	Entre Grupos	2,08	1	2,08	17,55	0,00
	Nos grupos	3,80	32	0,11		
	Total	5,89	33			

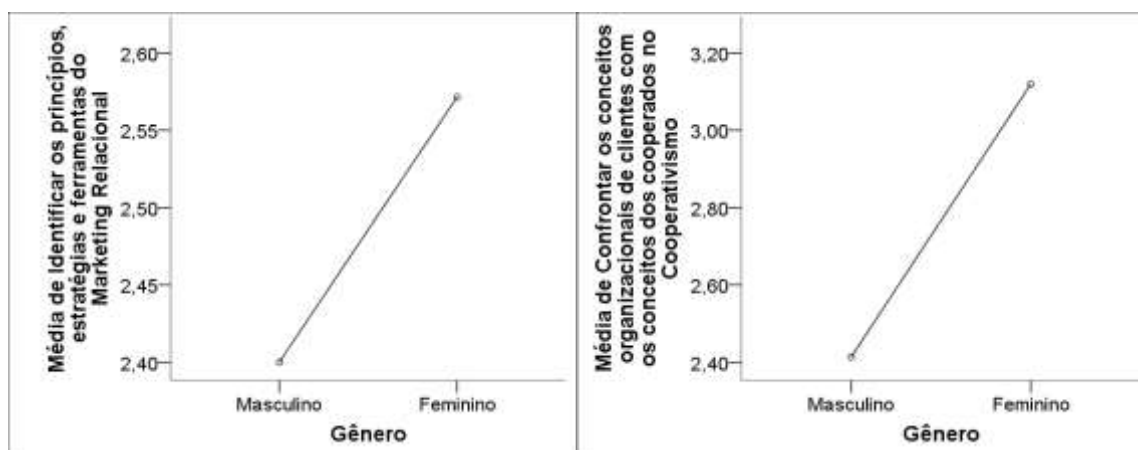
Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

O teste de Anova confirma a divergência entre os grupos demonstrados na Tabela 6, o contrário ocorre com a identificação dos princípios, estratégias e ferramentas do *Marketing* Relacional (objetivo A), no qual a variação entre as respostas tendem a ser homogêneas.

Diante de uma análise singular sobre as estratégias e procedimentos para captação de clientes, 82% dos gestores declaram que sempre existem ações previstas para novos clientes que não são cooperados.

A média de identificação dos princípios, estratégias e ferramentas do *Marketing* Relacional e a média de confronto dos conceitos organizacionais de clientes, com os conceitos dos cooperados no Cooperativismo, conforme o gênero, foram apontadas na Figura 7:

Figura 7 - Média de Confronto de Gêneros dos Princípios, Estratégias e Ferramentas do *Marketing* Relacional



Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

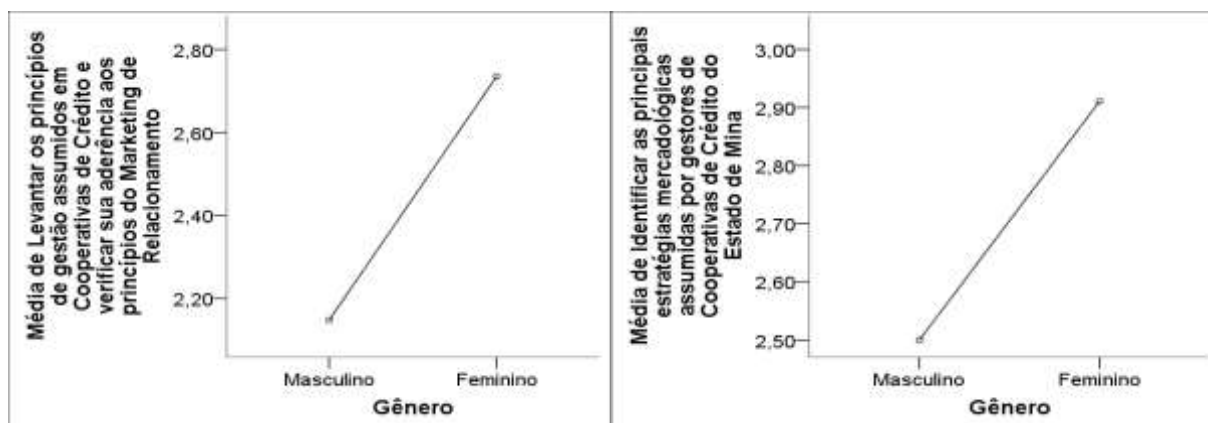
Como evidenciado entre os pesquisados na Figura 7, (todos concordam parcialmente) não existe grandes diferenças nas respostas entre homens e mulheres, no que se refere a média de identificação dos princípios, estratégias e ferramentas do *Marketing* Relacional (0,17). Enquanto que no confronto das respostas que se referem aos conceitos organizacionais de clientes com os conceitos dos cooperados no Cooperativismo a média de diferença nas respostas entre os gêneros foi maior (0,70), ou seja, as mulheres permanecem indiferentes a essas questões, enquanto o nível de concordância entre os homens é maior.

Os gestores ficaram divididos sobre a possibilidade de tomar decisões que contrariam as regras gerais de atendimento, 39% acreditam que essa prática é usual a fim de assegurar um melhor relacionamento com os clientes. Entretanto, a grande maioria dos entrevistados 61% acredita que as regras devem ser seguidas, mesmo em diferentes contextos (Apêndice 3).

Em sequência, foi observada na compilação de dados a média de levantamento dos princípios de gestão assumidos em Cooperativas de Crédito no Estado de Minas Gerais correlacionada à sua aderência aos princípios do *Marketing*

de Relacionamento. Também foi apontada a média de identificação das principais estratégias mercadológicas assumidas por gestores de Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais, apresentadas na Figura 8:

Figura 8 - Média de Aderência ao *Marketing* de Relacionamento e Identificação de Estratégias pelos Gestores



Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

Como pode ser observada, a média de diferença no levantamento dos princípios de gestão assumidos em Cooperativas de Crédito e sua aderência aos princípios do *Marketing* de Relacionamento, foi de 0,5 e para a média de identificação das principais estratégias mercadológicas assumidas por gestores de Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais e os clientes para os quais são empregadas 0,4, o que significa em ambos os casos, que de uma forma moderada, as mulheres são mais indiferentes a essas questões que os homens.

A maioria dos gestores - cerca de 64% - discordaram, ou se mostraram indiferentes, à valorização de iniciativas que, apesar de contrariar procedimentos previstos nos manuais, estejam de acordo com as premissas do *Marketing* de Relacionamento. Essa questão, ainda, foi reforçada por 86% dos entrevistados que apontaram que devem ser punidos os funcionários que tenham ações que contribuam para o relacionamento dos clientes e cooperados, mas que contrariem as normas e procedimentos previamente definidos (Apêndice 3).

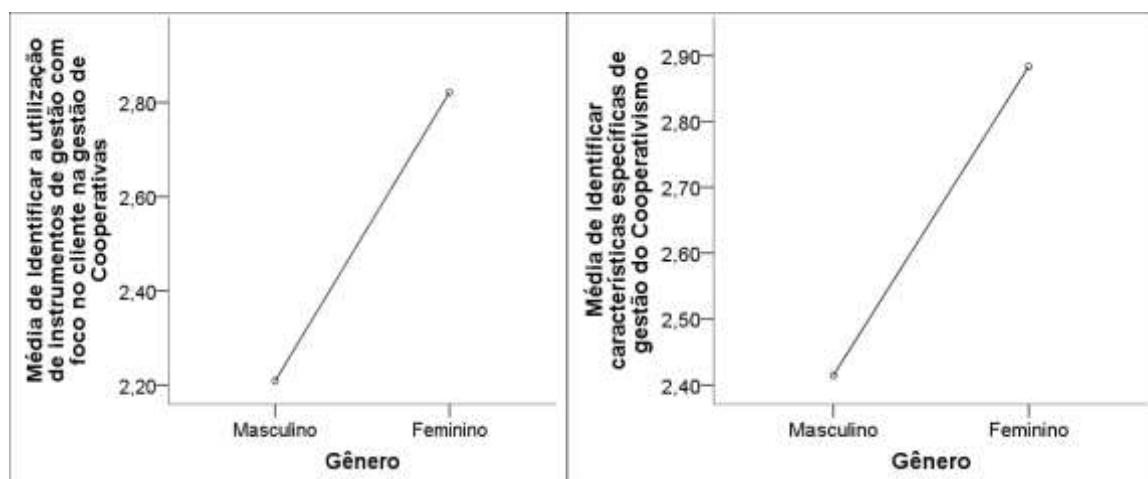
Para 61% dos gestores, as decisões que contrariam algumas regras gerais de atendimento, a fim de assegurar-se um melhor relacionamento com os clientes, não

devem ser realizadas, enquanto que, para uma minoria (39%) essas ações devem acontecer (Apêndice 3).

Posteriormente, foram observadas as médias na identificação da utilização dos instrumentos de gestão com foco no cliente na gestão de Cooperativas e a identificação das características específicas de gestão do Cooperativismo.

A média de levantamento dos instrumentos com foco no cliente na gestão de Cooperativas e a média de identificação de características específicas de gestão do Cooperativismo ficaram em 0,50. Esses números estão evidenciados na Figura 9:

Figura 9 - Média de Aderência ao *Marketing* de Relacionamento



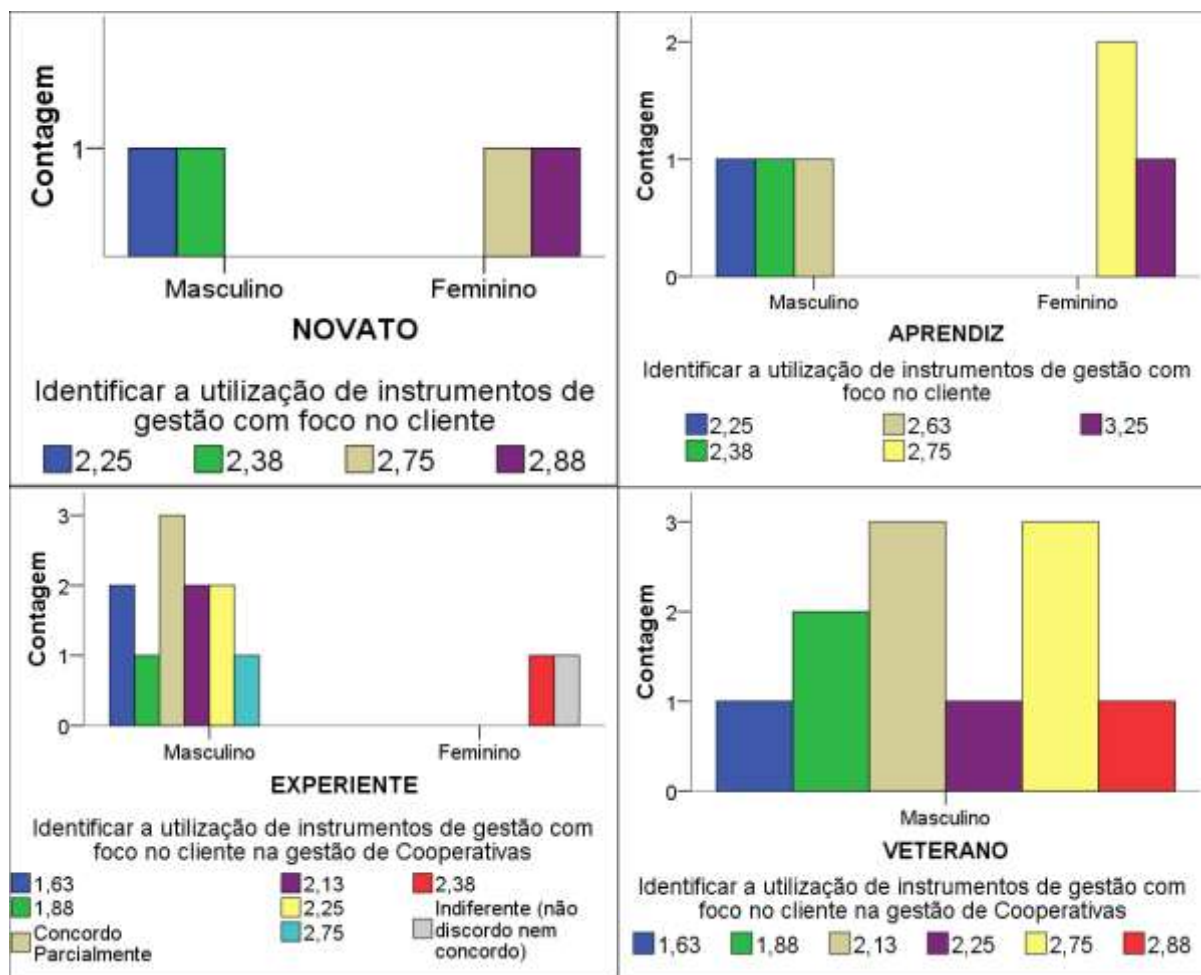
Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

Diante do exposto, apesar das diferenças serem pequenas e, não suficientes para caracterizar grupos distintos, torna-se interessante observar que as médias femininas foram sempre maiores que as masculinas. Isso aponta uma tendência de que as mulheres geralmente desaprovam os itens de forma mais sistemática que os homens. Porém, visto que as mulheres estão mais concentradas nas categorias de novato e aprendiz, a tendência de confrontação dos métodos existentes torna-se mais natural.

Nesse sentido, pode ser que com o passar do tempo, mediante a experiência adquirida, as mulheres possam pensar de forma mais favorável as questões propostas. Contudo, naturalmente as pessoas tendem a se acomodar com o tempo, e no questionário proposto não foram contemplados esses aspectos na discussão, pois também pode ocorrer entre os gestores que, a falta de perspectiva na mudança possa gerar certa resignação.

Na Figura 10, é apresentada a categorização por gênero entre os entrevistados:

Figura 10 - Categorização por Gênero



Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

Conforme demonstrado na Figura 10, a interpretação das correlações das principais questões entre os gêneros apresenta um alerta, uma vez que a grande maioria das médias giraram em torno de 2 (dois) a 3 (três) pontos, tanto para a experiência quanto para o gênero. Ressaltando que 3 (três) pontos representam indiferença ao processo e 2 (dois) concordo parcialmente, pode-se avaliar que nas tendências, sob quaisquer métodos adotados, os homens tendem a concordar mais e aceitar alguns aspectos (Apêndice 3).

Outro ponto relevante, a ser considerado na categorização entre experientes e veteranos é que naturalmente, devido à maior experiência, são eles que demandam mais os métodos e ferramentas utilizados.

Existem diferenças entre pontos de vista de gêneros, homens e mulheres tendem a pensar de forma distinta no que se refere ao *Marketing* de Relacionamento, seus instrumentos e estratégias de gestão nas Cooperativas de Crédito. Mesmo assim, os testes estatísticos não encontraram diferenças que pudessem classificá-los em grupos distintos.

O roteiro de perguntas propostas foi relacionado de forma a confirmar ou refutar as várias proposições. Assim, em seguida foram analisadas as diversas correlações entre as questões, as mais concisas são as de menor desvio padrão. Nesse caso, conforme a ordem de concisão, as perguntas 16, 14 e 13 representam maior correlação entre os gestores, pois foram elas as mais respondidas por eles, ou seja, quem marcou a questão 16 como concordo totalmente ou parcialmente, também concordou com as questões 14 e 13. Por sua vez, as questões 02, 04 e 11 foram aquelas em que os entrevistados mais divergiram entre si, em suas respostas. Torna-se importante ressaltar que numa escala de 05 (cinco) pontos, grandes divergências merecem atenção diferenciada, o que não é o caso da pesquisa apresentada. Na Tabela 9 é evidenciada a lista de correlações entre as perguntas do questionário:

Tabela 9 - Correlações das Respostas

	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16
q1	-0,47	,059	0,08	0,12	0,33	0,22	0,13	-0,38	0,23	-0,08	0,62	0,39	-0,38	-0,09	-0,51
q2		0,26	-0,14	-0,32	-0,09	-0,23	-0,20	0,20	0,15	0,01	-0,45	-0,44	0,77	0,18	-0,08
q3			-0,03	0,33	0,11	0,65	0,60	0,40	0,30	0,11	-0,29	0,31	0,30	0,02	-0,15
q4				-0,53	-0,16	0,39	0,48	-0,16	0,07	0,85	0,42	-0,13	-0,08	-0,19	-0,14
q5					0,36	0,37	0,29	0,44	0,10	-0,45	-0,15	0,57	-0,33	-0,21	0,14
q6						0,15	0,22	0,07	-0,01	-0,21	0,13	0,29	-0,25	-0,034	0,09
q7							0,95	0,34	0,36	0,35	0,12	0,54	-0,08	-0,32	-0,16
q8								0,36	0,21	0,44	0,05	0,48	-0,09	-0,25	-0,03
q9									0,05	0,16	-0,57	0,19	0,28	-0,04	0,18
q10										-0,01	0,44	0,06	0,12	-0,41	-0,54
q11											0,13	-0,18	0,07	-0,04	-0,09
q12												0,11	-0,57	-0,40	-0,48
q13													-0,36	0,11	-0,07
q14														0,24	-0,08
q15															0,26

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

A tabela de correlações mostra que pela ordem estatística, as questões 07, 08, 04 e 11 medem praticamente a mesma coisa e que as questões 02 e 14 são altamente correlacionadas. Nesse sentido, as correlações mesmo que possam

mensurar fatores idênticos, serviram para estabelecer a confiabilidade das respostas sob os diferentes aspectos e fortalecer a credibilidade dos resultados da pesquisa.

As questões, quando analisadas em conjunto, corroboram fortemente para o objetivo central desse estudo que é a investigação da aderência aos preceitos do *Marketing* de Relacionamento, às estratégias de gestão das Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais.

A grande utilização e aceitação no meio acadêmico do coeficiente alfa de Cronbach é um fator determinante para sua adoção como ferramenta para estimação da confiabilidade (HORA, *et. al.*, 2010). Nesse sentido, o próximo passo foi verificar o nível de confiabilidade dos constructos (objetivos), uma vez que estes estão estabelecidos sob algumas proposições, como pode ser observada na Tabela 10:

Tabela 10 - Estatísticas de Confiabilidade

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,88	0,88	6

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

No caso das dimensões pesquisadas, o alfa retornou um valor alto, o que indica que a confiabilidade dos construtos é elevada. Para Carvalho (2004) os construtos representam ideias e termos, categoriais, princípios condutores, opiniões influentes ou conceitos essenciais adotados em uma teoria ou área de estudo. A Tabela 11 apresenta as médias e desvio padrão dos objetivos da pesquisa:

Tabela 11 - Média e Desvio Padrão dos Constructos

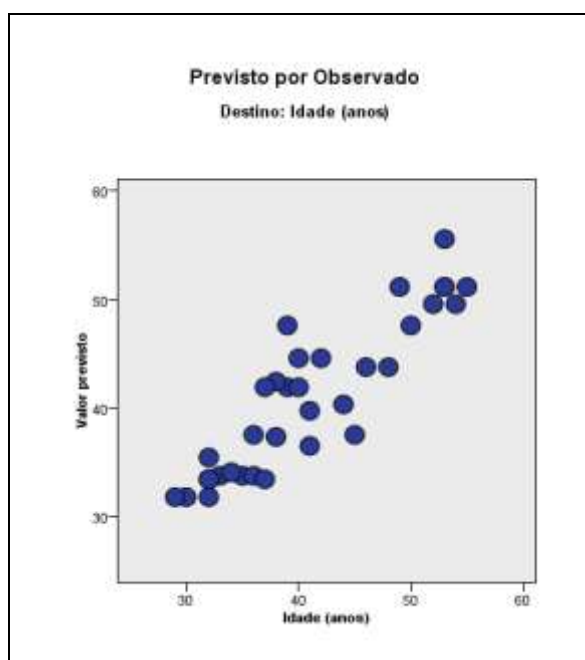
	Média	Desvio Padrão
Objetivo Específico A	2,43	0,70
Objetivo Específico B	2,51	0,49
Objetivo Específico C	2,55	0,56
Objetivo Específico D	2,26	0,39
Objetivo Específico E	2,58	0,62
Objetivo Específico F	2,33	0,42

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

Em uma escala de 05 (cinco) pontos rotulados, variando de 01 (um): concordo totalmente a 05 (cinco) discordo totalmente, pode se observar que as médias e desvios padrões dos objetivos são muito concisos, uma vez que a variação das respostas ficou entre 02 (dois) e 03 (três), evidenciando as tendências gerais dos entrevistados em concordar parcialmente com as questões propostas.

Em uma última análise, foi verificada a visão sobre as respostas dos itens do questionário correlacionadas com a idade, independente da categorização por gênero proposta. Ademais, foi realizada a extrapolação de dados com previsão de valores de resposta conforme a experiência dos entrevistados, como pode se observar na Figura 11:

Figura 11 - Valores Previstos (Idade)



Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa inseridos no programa SPSS.

Na Figura 11, a previsão mostra que a tendência de os valores cooperativistas serem maiores com a idade fica mais claro. A concentração maior conforme a faixa etária permanece entre 36 a 42 anos. Quanto maior a idade dos entrevistados, mais críticos eles se tornam e maior o peso das questões.

Conforme pesquisa realizada, pode-se afirmar que o *Marketing* Relacional, em seus princípios e estratégias, constitui um enfoque adequado à gestão

mercadológica das Cooperativas de Crédito no Estado de Minas Gerais. Quanto a categorização proposta, ficou evidenciado entre os entrevistados que 71% dos gestores são do sexo masculino, com idade média de 41 (quarenta e um) anos, grande parte 74% atuantes no Cooperativismo com mais de 05 (cinco) anos de experiência (Apêndice 3).

Ao final da interpretação dos dados coletados, metade dos gestores entrevistados afirma que, na gestão das Cooperativas, identificam-se clientes especiais para os quais são oferecidos serviços diferenciados para construir relacionamentos em longo prazo, a outra metade discorda ou se mantém indiferente para essa prática (Apêndice 3).

Quanto maior a base relacional constituída entre gestores, funcionários e cooperados, maior a satisfação e a confiança das pessoas. De acordo com Amodeo (1999), a confiança contribui para a estabilidade social e o aumento da potencialidade de agir do sistema, caso incorporadas às instituições sociais. Para Antonialli (2000), o processo de globalização da economia, as mudanças no cenário econômico nacional e o inevitável aumento da competitividade global exigiram das Cooperativas brasileiras uma revisão de seus princípios e doutrinas, como forma de se adaptar a esses novos tempos.

Assim, a interpretação dos dados compilados na pesquisa elenca uma série de informações sobre o que podem ser considerados como principais elementos para o desenvolvimento das Cooperativas de Crédito com foco estratégico no *Marketing* Relacional. Nos apêndices desse estudo, encontram-se informações complementares que podem servir para elucidar e dirimir possíveis dúvidas a respeito da tabulação e análise dos dados coletados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados obtidos, amparada pela metodologia e embasada pelo referencial teórico permitiu efetuar múltiplas reflexões com o intuito de contribuir para o atendimento dos objetivos propostos.

Embora haja aspectos consensuais sobre a importância do *Marketing* de Relacionamento, não existe a percepção clara entre os gestores das Cooperativas de Crédito, sob os instrumentos de *marketing* que podem ser utilizados para desenvolver as bases relacionais.

Nesse sentido, a primeira proposição “os princípios, estratégias e ferramentas do *Marketing* Relacional não são totalmente perceptíveis aos gestores das Cooperativas de Crédito,” foi confirmada (Proposição A).

As Cooperativas devem fazer uma análise estrutural e procurar constantemente formas de implantar e aprimorar em seu meio o *Marketing* Relacional, focando o bem estar dos cooperados. A informação é a melhor ferramenta que o gestor pode utilizar para o planejamento com foco no cliente, para tanto a comunicação empresarial deve abranger algumas características como forma de criar empatia e persuadi-los. Ainda parece inútil lutar contra o desejo emotivo das pessoas, mas existem várias formas de tornar perceptíveis as questões intrínsecas às prestações de serviços.

Na sequência a proposição (B) que abarca, “as principais estratégias assumidas no processo de gestão das Cooperativas não são padronizadas entre os gestores” foi confirmada.

Como foi observado no capítulo de análise e discussão dos resultados: a idade, o tempo de experiência e até mesmo o gênero, exercem fortes influências, na maneira de observar o Cooperativismo sob os diferentes aspectos do *Marketing* de Relacionamento. Dessa forma, cada gestor desenvolve suas atividades relacionando as suas decisões de acordo com a própria experiência, enquanto que a padronização dos processos poderia fazer com que as diversas atividades fossem executadas de maneira eficaz, independentemente do gênero ou da experiência alcançada.

Durante toda a pesquisa e execução desse estudo, os conceitos do *Marketing* Relacional foram confrontados com as práticas usuais do Cooperativismo, a fim de

estabelecer um esclarecimento sobre a possível distinção entre clientes e cooperados, segundo a visão dos gestores. Foi constatado na pesquisa que, a significância existente entre as relações características do *Marketing* Relacional e as práticas de gestão mercadológica em Cooperativas de Crédito são elevadas. Por sua vez, no que se refere ao atendimento aos clientes e cooperados, as estratégias mercadológicas assumidas pelos gestores estão fortemente interligadas com os conceitos do embasamento teórico do *marketing* pesquisado. De certa forma, na visão dos gestores, os cooperados usufruem de um prestígio maior perante os clientes comuns. Contudo, essa relação é velada uma vez que existe possivelmente, o interesse para que esses clientes tornem-se cooperados. Para 70% dos gestores, o entendimento geral é que os clientes cooperados sempre tenham prioridade no atendimento frente aos clientes comuns (Apêndice 3).

Com isso, foi comprovada a proposição (C) de que, “para os gestores das Cooperativas de Crédito, os cooperados além de sócios proprietários são também visualizados como clientes comuns, direcionando o perfil da gestão para o *Marketing* de Relacionamento”. Talvez essa realidade exista sob a perspectiva de que o cooperado pode se candidatar a cargos eletivos e pertencer ao Conselho Administrativo ou Fiscal da Cooperativa em um futuro e, com isso os próprios funcionários, estarem sob essa hierarquia. A consciência dos gestores de que, os cooperados, embora sejam clientes, merecem maior atenção pode facilitar o estreitamento das bases relacionais em torno dessa fidelização.

Cada Cooperativa pode focar as principais áreas que lhe convém. De acordo com Carvalho (2011), existe autonomia e liberdade para desenvolver ações estratégicas no que concerne ao *Marketing* Relacional. Dessa forma, a tomada de decisão, sob o foco e direcionamento estratégico, pode alterar-se segundo a cultura, o nível de recursos e até mesmo o número de cooperados de cada Cooperativa.

A busca por um padrão de qualidade no atendimento, priorizando a igualdade econômica e social entre clientes e cooperados, pode ser encarada como um dos maiores desafios do Cooperativismo, pois, em muitos casos, pode esbarrar em pessoas oportunistas que por distinção cultural ou ideológica, buscam vantagens individuais, destinadas ao proveito próprio.

No que concerne ao levantamento dos princípios de gestão assumidos em Cooperativas de Crédito e a verificabilidade de sua aderência aos princípios do

Marketing de Relacionamento, foi evidenciado, a partir da pesquisa de campo realizada, mediante as respostas coletadas, que, na visão dos gestores, não existe qualquer correlação significativa entre esses aspectos, muito embora a relação estabelecida entre os princípios do *Marketing* de Relacionamento e os princípios de gestão nas Cooperativas permita o direcionamento adequado das decisões. No entanto, aos gestores essa conexão ainda não é visível.

Dessa forma, a proposição (D) que versa sobre “as lideranças das Cooperativas também mantêm estratégias em seus processos administrativos que estão voltadas para outros clientes específicos: clientes não cooperados e colaboradores, caracterizando a gestão direcionada para o *Marketing* de Relacionamento”; foi confirmada. Para 82 % dos entrevistados existem processos voltados a clientes específicos. Contudo, a maioria dos gestores, afirmaram que não existem programas desenvolvidos para medir a satisfação desses clientes, sendo que esses processos quando existem, não são formalizados (Apêndice 3).

Acredita-se que o direcionamento de algumas ações precisa ser mais aprimorado. As estratégias quando bem definidas para atender um determinado nicho de mercado podem proporcionar bases de sustentação a instituição. Para tanto, um dos objetivos específicos deste trabalho foi identificar as principais estratégias mercadológicas assumidas por gestores de Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais e os clientes para os quais são enfocadas. Nesse sentido, uma vez questionados, quanto à possibilidade de se assumirem determinadas atitudes que fogem às regras formais de atendimento, e constituem-se em exceções que mesmo não formalizadas podem ser aderentes ao *Marketing* de Relacionamento. A maioria dos gestores, 61%, acredita que, independentemente dos meios pelos quais sejam utilizadas, as regras não devem ser quebradas (Apêndice 3). Ademais, 86% dos pesquisados concordam que, devem ser punidos os funcionários que tenham ações que mesmo contribuindo para o relacionamento com clientes e cooperados, contrariem as normas e procedimentos definidos. Assim, embora haja a crença que o estabelecimento e a distinção entre clientes e cooperados permitem estruturar formas distintas de atendimento e chamar a atenção para a importância dos cooperados. A proposição (E) que “nos processos de gestão, os gestores das Cooperativas de Crédito podem assumir determinadas atitudes que fogem às regras formais de atendimento e constitui-se em exceções que mesmo não

formalizadas podem ser aderentes ao *Marketing* de Relacionamento”, foi refutada. De fato, os gestores tem autonomia para tomar decisões que fogem às regras, contudo não estão propensos a realizá-las, pois 64% dos entrevistados entendem que iniciativas que contrariem procedimentos em manuais não devem ser estimuladas e valorizadas (Apêndice 3).

O *Marketing* Relacional depende dos instrumentos de gestão. No caso das Cooperativas, esses instrumentos parecem não estar adequados ou claramente evidenciados entre os gestores. Nesse contexto, a comunicação aberta e a confiança estabelecida, em meio ao nível de contato com os clientes são considerados princípios básicos do *Marketing* de Relacionamento e propostos por Nickels e Wood (1999), que ainda acrescentam a honestidade e o comportamento ético que auxilia na identificação das necessidades e desejos de clientes e cooperados.

De uma forma geral pode ser percebido que entre as Cooperativas de Crédito entrevistadas existe a preocupação em resolver e acolher de maneira constante as demandas de clientes e cooperados, sob a crença de que, dessa forma, também se contribui para a solução dos problemas coletivos.

A cooperação é a forma de organização que pode propiciar a integração econômica das pessoas e por sua vez possibilitar a distribuição de oportunidades e crescimento econômico. Contudo, como qualquer outra organização, os aspectos relacionais são determinantes para o êxito nos negócios. A relação estabelecida entre os princípios do *Marketing* de Relacionamento e os princípios efetivos de gestão nas Cooperativas pode permitir o direcionamento adequado das decisões.

Para Amodeo (1999) um aspecto importante a ser considerado, são os instrumentos pelos quais os indivíduos e as organizações estabelecem relações mútuas, influentes e dependentes às funções sociais e econômicas, o que permite explicar mediante a pesquisa realizada e dentro do embasamento teórico proposto a importância para Cooperativas de Crédito de se conhecer os instrumentos do *Marketing* Relacional com foco no cliente.

Aos gestores pode ser ressaltada a importância em promover o contínuo acompanhamento das mudanças que ocorrem com frequência no ambiente institucional, muito embora as circunstâncias em casos pontuais e distintos pressuponham a existência estável de interesses e um jogo sem assimetrias de

informação. Os objetivos coletivos devem suprimir e sobrepor os objetivos individuais, o comportamento ético promovido pelas pessoas mediante o respeito às bases relacionais são capazes de alinhar as mais diversas formas de interesses, permeando o direcionamento das decisões frente às desigualdades.

O grande desafio proposto às Cooperativas está em manter a essência cultural, sem perder o conceito ideológico da busca pelo bem comum. Para Zylbersztajn (2002), as Cooperativas devem possuir o conhecimento das oportunidades de mercado, pois essas asseguram o crescimento sustentado e uniforme do sistema. A busca pelo desenvolvimento estratégico relacional nas Cooperativas pode minimizar as diferenças e promover o aproveitamento de oportunidades. Os mercados competitivos visam não somente à conquista e à satisfação dos clientes, mas também à proximidade e ao fortalecimento das pessoas em torno de relacionamentos sólidos.

O Cooperativismo não teria sentido se pessoas com maior poder aquisitivo tivessem maior poder de decisão. Assim, a cooperação coloca-se como possibilidade de redução da marginalização das pessoas e abrandamento das desigualdades, características muitas vezes implícitas, aos modelos de desenvolvimento econômico contemporâneo das Cooperativas de Crédito.

Como delimitação desse trabalho, pode ser considerada a abrangência limitada do estudo ao Estado de Minas Gerais e especificamente às Cooperativas de Crédito. Ainda, conforme a pesquisa realizada, as mulheres tendem a ser mais indiferentes aos conceitos e as práticas usuais do Cooperativismo. Entretanto, as gestoras entrevistadas não possuíam experiência, pois estavam nas categorias de novatas ou aprendizes. Com o passar do tempo, questiona-se, se as mulheres tenderiam a pensar conforme os mais experientes ou ainda, se isso é uma tendência específica do gênero. Para tanto, novos estudos poderão servir de subsídios para elucidar essa questão.

Também como sugestões a novos estudos, outros elementos poderão ser acrescidos como forma de continuidade e até mesmo aprofundamento dessa pesquisa. Além da possibilidade existente de ampliação do conhecimento sobre o perfil dos gestores frente ao *Marketing* Relacional, esse estudo poderá ser realizado em outras regiões do país. Também poderá ser explorado um aspecto importante na pesquisa, os gestores com maior experiência nas Cooperativas de Crédito, tendem a

aceitar melhor os preceitos cooperativistas pela crença nos ideais ou pela resignação às ausências de mudanças?

Como contribuição efetiva, espera-se que a pesquisa realizada possa servir como fonte de informações para novos estudos e, principalmente, para o alinhamento dos principais pontos que podem ser explorados pelos gestores nas Cooperativas de Crédito, visando à prática do uso adequado do *Marketing* de Relacionamento na difusão da cultura cooperativista.

O Cooperativismo mostra-se como uma alternativa viável às pessoas, representa a oportunidade que se estabelece perante os ideais na competitividade mercadológica. O *Marketing* de Relacionamento corrobora para a fidelização do cooperado, fortalece a união e evidencia maiores chances de êxito nas relações.

O propósito desse estudo é de grande importância para pesquisadores e gestores pela descrição e maior compreensão proporcionada a partir do conhecimento do panorama do Cooperativismo de Crédito em Minas Gerais e suas sugestões para novos estudos.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- _____. **Marketing research**. John Wiley and Sons, inc. 2004.
- ACEVEDO, C. R. **Fundamentos de Marketing**. Itu: Ottoni, 2009.
- AJZENTAL A. **Uma história em Marketing**. São Paulo: ed. Saraiva, 2010.
- ALBRECH, K. **Revolução em serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALBUQUERQUE, S. F. **A representação das necessidades de informação gerencial nos núcleos de informação para avaliação e gestão de empreendimentos**. Tese de Doutorado Brasília: Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília. 2012.
- AMODEO, N. B. P. **Contribuição da Educação Cooperativa nos processos de desenvolvimento rural**. Viçosa: Ed. UFV, 2006. p.151.
- _____. **As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999. 318 p. (Tese - Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade).
- AMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- ANDERSON, E. W.; BARTON, W. *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*. **Journal of Marketing Research**. v. 29 february, 1992 p. 18 – 34.
- ANDREW, S.; et. al. **Mixed methods research for nursing and the health sciences**. Chichester, UK: Wiley-Blackwell, 2009.
- ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2003.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Strategic issue management**. Strat. Mgmt Publication History. v.1, Issue 2 Chicago: published Strategic Management Journal, aug 2006.
- _____; _____. **Agribusiness Cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. Piracicaba: Esalq/USP, 1994.
- ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais**. São Paulo: FEA/USP, 2000. 163 p. (Tese de Doutorado em Administração).

_____, **Influência da Mudança de Gestão nas Estratégias de uma Cooperativa**. São Paulo: Enanpad, ed. 22, 1998 CD-ROM.

ANTUNES, J.; RITA, P. O *Marketing* Relacional como novo paradigma-uma análise conceptual. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Lisboa: INDEG-ISCTE - FGV. ISSN 1645-4464. VII: 2, 36-46, 2008.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas: Cortez, ed. Unicamp, 1995.

ARANHA, M. S. F. **Trabalho e Emprego**: instrumento de construção da identidade pessoal e social. Brasília: CORDE, 2003.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

AUTRAN, A. **CRM Analítico, CRM Operacional, CRM colaborativo**. Disponível em <http://www.mktec.com.br/Clipping10CRMOperacionalAnalitico>> Acesso em 20 de maio de 2015.

BACHA, M. L. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Ed. CenaUn, 1998.

BAGOZZI, R. P. Reflections on relationship marketing in consumer markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**. *Thousand Oaks*, v. 23, n. 4, p. 272-277, 1995.

BANCO COOPERATIVO DO BRASIL, **Bancoob**: o banco que completa as cooperativas de crédito do Sicoob. Brasília: Bancoob, 2000.

BATISTA, E. O. **Sistema de Informações**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARBOSA, L. C. B. (Org.). **Fundamentos do cooperativismo de crédito**. Palhoça: Unisul Virtual, 2011.

BARBOSA, L. A diversidade no seu devido lugar. São Paulo: **Revista Exame**. ed. 754, 2001. p. 40.

BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2007. 326 p.

BARQUETTE, S. CHAOUBAH, A. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARTALOTTI, C. C. **Inclusão Social das Pessoas com Deficiência**: utopia ou possibilidade? São Paulo: Paulus, 2006.

BATESON, J. E.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BENATO, J. V. A. **O ABC do cooperativismo**. São Paulo: Instituto de Cooperativismo e Associativismo, 2ª ed. OCESP, 1995.

BERGAMINI, C. W. **Psicodinâmica da Vida Organizacional Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDINO E. C. **Marketing de Varejo**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

BERNARDO ROCHA, E. E. R. **O Cooperativismo Agrícola em Transição**: Dilemas e Perspectivas. Campinas: UNICAMP, 1999, 226 p. (Tese de Doutorado).

BERRY, L. Marcas fortes nos serviços. **HSM Management**. v. 2, n. 49, p. 94-100, mar. 2005.

_____; *Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000*. **Journal of Relationship Marketing**. v.1, p. 59, 2002.

_____.; PARASURAMAN, A. **Marketing Services: Competing thought quality**. New York: The Free Press, 1991.

BERSON, A. et al. **Building Data Mining Applications for CRM**. New York: McGraw-Hill, 1999.

BHARDWAJ, R. K.; BROOKS L. D. *Dual Betas from Bull and Bear Markets: Reversal of the Size Effect*. **Journal of Financial Research**. v. 16, 1993, pp. 269-283.

BIALOSKORSK, N. S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____, N. S. *Gestão do agribusiness cooperativo*. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. v.1, p. 515-543.

BIANCO, J. **Estrutura e desempenho das cooperativas agropecuárias de café no Estado de São Paulo no contexto da agroindustrialização**. (Tese de Doutorado). Campinas: Universidade Estadual de Campinas UNICAMP, 2000. 151 p.

BICAS, E. A. H. Ineditismo, Originalidade, Importância, Publicidade, Interesse e Impacto de Artigos Científicos. **Arquivos Brasileiros de Oftalmologia**, v. 71, n. 4, São Paulo Julho, 2008.

BITENCOURT, M. A.; AMODEO, N. B. P. **Garimpo e Cooperativas: A incompatibilidade entre dois mundos: Identidade, valores e Governança das cooperativas**. Ribeirão Preto: **V Encuentro de Investigadores Latinoamericanos de Cooperativismo**. Ago. 2008.

BOAVENTURA, E. **Metodologia da Pesquisa**: Monografia, Dissertação, Tese. São Paulo: Atlas, 2007.

BOGMANN, I. M. **Marketing de Relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

BOLAFFI, G. *The Cultural and anthropological aspects of a case in European disintegration*. Em M. Baganha (ed.). **Immigration in Southern Europe**, Oeiras: Celta Editora. 1997, pp.101 - 107.

BONDUKI, N. **Origens da habitação social no Brasil**: arquitetura moderna, Lei do Inquilinato e difusão da casa própria. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BORGES, M. L.; SCHOLS, R. H.; CARGNIN, T. D. M. **Estratégia como Prática na Economia Solidária**: Resultados e ações dos catadores de uma Cooperativa. Ano 13, n. 31. Rio Grande do Sul: ed. Unijuí, set. 2015.

BORGES, P. **Os sete pecados capitais do marketing direto**. São Paulo: Nobel, 2003.

BOYD; H.; Westfall R. Pesquisa Mercadológica. São Paulo: FGV, 1986.

BOLDUAN, W.; KRAISCH, E. L. **Marketing direto**: Ferramenta de captação e retenção de clientes, 2011. Disponível em: Acesso em: 12 jan. 2015.

BRASIL. **Lei Federal. n. 2.771/00**, de 30 de agosto de 2000.

BRASIL. **Lei Federal. n. 3.298/99**, de 20 de dezembro de 1999.

BRASIL. **Lei Federal. n. 9.867/99**, de 10 de novembro de 1999.

BRASIL. **Lei Federal. n. 2.554/98**, de 24 de setembro de 1998.

BRASIL. **Resolução. n. 2.193/95** de 31 de agosto de 1995.

BRASIL. **Lei Federal. n. 5.764/71**, de 16 de dezembro de 1971.

BRASIL. **Lei Federal. n. 59/66**, de 21 de novembro de 1966.

BRASIL. **Lei Federal. n. 4.595/64**, de 31 de dezembro de 1964.

BRASIL. **Decreto Federal. n. 22.239/32**, de 19 de dezembro de 1932.

BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**: com CRM (*Customer Relationship Management*). São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **O marketing de relacionamento: integração entre informática e marketing na busca da vantagem competitiva.** Dissertação (Mestrado em Administração) FGV/EAESP, São Paulo, 1992

BRITO, C. M. Marketing Relacional: das origens às actuais escolas de pensamento. Porto: **Revista Portuguesa de Marketing**. v. 15 n. 26, 2011 pp 16-27.

BROWN, S. A. **CRM - Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.** São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BRUSTOLIN, J. A pesquisa de mercado inteligente. **Insights Manalais**. N. 02. Março de 2007. Disponível em: <http://www.manalais.com.br/>> Acesso em: 11 jun. 2015.

CAMPANHOLA, C.; GRAZIANO, J. S. Ações de Políticas Públicas para o Novo Rural Brasileiro sob o Enfoque no Desenvolvimento Local. Foz do Iguaçu: **Anais do 37º Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**, 1999.

CAPIZZI, M. T.; FERGUSON, R. Loyalty Trends for the Twenty-first Century. **Journal of Consumer Marketing**, London, v. 22, n. 2, p. 72-80, 2005.

CAMPOS, V. F. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

CAMPOS, C. C. **Um Estudo da Relação entre Operadoras de Planos de Assistência à Saúde e Prestadores de Serviço**. Porto Alegre: UFRS, 2004.

CANÇADO, A. C.; GONTIJO, M. C. H. **Princípios cooperativistas: origem, evolução e influências na legislação brasileira**. 2. ed. Palmas: Futura, 2009.

CANDELORO, R. **Prospecção: descubra novos clientes e venda mais de forma criativa e inovadora**. Curitiba: Quantum, 2004.

CARAVANTES, G. R. **Administração: Teorias e Processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARLEIAL, L.; VALLE, R. **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997.

CARNEIRO, M. J. Política pública e agricultura familiar: uma leitura do Pronaf. **Revista Estudos Sociedade e Agricultura**, n. 8, pp.70-82, 1997.

CARRETA, R. Y. D. **Pessoas com deficiência organizando-se em cooperativas: uma alternativa de trabalho?** Tese Doutorado. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2004.

CARVALHO, A. D. *The Cooperative Development and Strategy*. **International Journal of Accounting and Financial Reporting**. Las Vegas: Macrothink Institute, v. 02, 2012.

_____. **O Cooperativismo sob a ótica da Gestão Financeira Global**. Ed. Baraúna, 2011.

_____. **Cooperativismo de Crédito: uma alternativa de sucesso**. Faculdade Cenecista. Varginha: Dissertação de Mestrado, 2004.

CASTELLS, M. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura. In: A Sociedade em rede. São Paulo: **Paz e Terra**, v. 1, 2000.

CASTRO, C. M. P. **A explosão do autofinanciamento na produção da moradia em São Paulo nos anos 90**. Tese de Doutorado, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999. 257 p.

CAVAGNOLLI, D. C. S.; MAINO, J. R. Proposta de um projeto de Marketing Interno para ser implantado na Universidade Feevale. **Anais do Seminário de Pós-Graduação**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2010.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHAKRAVORTI, S. *Extending customer relationship management to value chain partners for competitive advantage*. **Journal of Relationship Marketing**, v. 8, n. 1, p. 299-312, 2009.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTINE, D. **Relationship Marketing**. 2. ed., Oxford: *Butterworth-Heinemann*, 1994.

CHURCHILL, G; PETER, P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005, 626 p.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COOK, M. *The future of U. S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach*. **American Journal of Agricultural Economics**, p. 77, 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011, 640 p.

COOTE, L. Implementation of Relationship Marketing in an Accounting Practice. In: Second Research **Conference on Relationship Marketing Theory, Methods and Applications**, 1994, Atlanta, U.S.A. Research Conference Proceedings. Atlanta: CRM Roberto Goizueta Business School Emory, 1 994, Section V. CRAINER, S. The ultimate business library. Massachusetts: Harvard Business Review, jul., 1 997.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A.; *Competing on resources strategy in the 1990's*. Cambridge: **Harvard Business Review**, July 2000.

CORADINI, O. L.; FREDERICQ, A. **Agricultura, cooperativas e multinacionais**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2009, 193 p.

CORSO, R. **Satisfação dos Clientes em um posto de serviço**. Tese de Mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

CORTEZ, A. T. C., ORTIGOZA, S. A. G., (org). **Da produção ao consumo: impactos socioambientais no espaço urbano**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 146 p.

COSTA, D. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

COSTA, B. K.; MARINHO, L.; ALMEIDA, C. Marketing de relacionamento: uma estratégia para a indústria hoteleira na captação e realização de eventos. In: **Anais do VII SEMEAD - Pesquisa Quantitativa de Marketing**. Fea/USP, 2004.

COSTA, L. R. **Homens de Ouro: Trabalho e Conhecimento entre os Garimpeiros Clandestinos de Ouro na Região de Mariana**. Tese de Mestrado. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002. 120 p.

COVIELLO, N. E. *An investigation of marketing practice by firm size*. **Califórnia: Journal of Business Venturing**, n. 15, p 523, 2002.

_____ ; BRODIE, R. J., DANAHER, P. J.; JOHNSTON, W. J. *How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices*. **Journal of Marketing**. Chicago, n.33, July, 2002.

_____, et. al. *Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme*. **Journal of Marketing Management**, v.13, p. 501, 1997.

CRÚZIO, H. O. **Como Organizar e Administrar uma Cooperativa: uma alternativa contra o desemprego**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

CUTLER, D. M.; ZECKHAUSER, R. J. *The Anatomy of Health Insurance*. Cambridge: **NBER Working Paper Series** n. 717, jun. 1999. p. 74.

DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2008.

DALPIAZ, R. C. C. **Endomarketing Um a Um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada**. Torres: [s.n], 2002.

D'ANGELO, A. C.; et. al. **Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras**. Revista de Administração e Contabilidade, v. 04, n. 1, jan. 2006 p. 73.

DANTAS, E. B. **Satisfação do cliente**: um confronto entre a teoria, o discurso e a prática. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Florianópolis, 2001.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DIEHL, C. A.; SOUZA, M. A. O uso da estatística descritiva. *Revista Contexto*, Porto Alegre, v. 7, n. 12, 2º sem 2007.

DE MASY, C. R. Cooperativas de Crédito rural e os pequenos produtores no Rio Grande do Sul. Série cooperativismo. São Leopoldo: reorganização e desenvolvimento. **Perspectiva Econômica**, v. 31, n. 94, set. 1996. p. 37.

DESHAYES, J. L. *Contribution à une réflexion sur l'économie solidaire et le territoire à partir d'une sociologie des ressources Du rôle des associations dans la reconversion du Bassin de Longwy à l'évolution d'Objectif Plein Emploi au Grand Duché de Luxembourg depuis les années 80. RIUESS 2010. Luxemburgo: 10ª Conferência Internacional da Rede Inter-Universitário de Economia Social e Solidária*, jun. 2010.

DIAS, A. S. et. al. **Motivational measures of TAM factors: an investigation of handicapped users**. Madri: BALAS, 2005.

DICK, A.; BASU, K. *Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 2, p. 99-114, 1994.

DOYLE, P. C. **Comercialização de habitações populares em Brasília**. Brasília: Universidade Federal de Brasília, 1996. p. 115.

DRIMER, A. K.; DRIMER, B. **Compendio de Cooperativas**. 5. ed. Buenos Aires: Intercoop Ed. Cooperativa, 2012.

DUCK, S. **Understanding Relationships**. New York: The Guilford Publications, 1991.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): prática e princípios**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000, 378 p.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **Administrando organizações sem fins lucrativos: Princípios e Prática**. São Paulo: Pioneira, 1994.

EGGERTSSON, T. **Economic behavior and institutions**. *Cambridge: Cambridge University Press*, 1990. 385 p.

EKSTAM, H.; KARLSSON, D; ORCI, T. **Customer Relationship Management: a maturity model**. Disponível em: <<http://www.crm-forum.com>>. Acesso em: 24 jun. 2015.

ELIAS, C. L., LEITE, R. S., FILHO, C. G. Validação do modelo integrativo de lealdade de clientes de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler no varejo brasileiro. In: Encontro de Marketing da Anpad, 2006. **Anais**. Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. E. ; MINIARDI, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC Ed., 2000.

FAÍSCA, L. **Teste de Hipóteses**: suas aplicações e limites. São Paulo: FEA/USP, 2010. 178 p. (Tese de Doutorado).

FAJARDO, D. *Land and political power: agrarian and rural reform in Colombia*. **FAO Bulletin: Land Reform, Land Resettlement and Cooperatives**, p. 04-20, 2006.

FARIAS, L. O.; MELAMED, C. Segmentação de mercados da assistência à saúde no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, 2003, v. 08, n. 2, p. 585.

FARINA. M. C. O Relacionamento entre Farmácias e Drogarias e seu Distribuidor: Uma Modelagem à Luz da Teoria do Comprometimento Confiança do Marketing de Relacionamento. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S. **Conquistando o Consumidor**: O Marketing de Relacionamento como Vantagem Competitiva das Empresas. São Paulo: Ed. Gente, 2000.

FINK, A. **How to ask survey questions**. The Survey Kit, v. 02, Thousand Oaks: Sage, 2003.

FLEURY, M. T. L. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLETCHER, T. **Marketing para o sucesso**. São Paulo: Clio Editora, 1994.

FORD, A. **O contexto do público: transformações comunicacionais e socioculturais**. In: MORAIS. Denis de (org.). Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro: Record, 2003.

FORTE, J. F. **Cooperativas de pequenos mineradores: a experiência nos garimpos de pegmatitos do Nordeste**. Dissertação de Mestrado. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1994. 150p.

FOURNIER, S. *Consumer and their brands: developing relationship theory in consumer research*. **Journal of Consumer Research**, v. 24, n. 4, p. 343, 1998.

FRANTZ, W. **Associativismo, cooperativismo e economia solidária**. Coleção educação a distância, Série Livro-texto. Porto Alegre: ed. Unijuí, 2012, 162 p.

_____.; SCHÖNARDIE P. A. A organização Cooperativa como caminho de resistência à exclusão social: *Limites e possibilidades*. São Leopoldo: **ESAC: economia solidária e ação cooperativista**, v. 01, n. 01, dez. 2006 p. 12.

_____. **Educação e Cooperação práticas que se relacionam Sociologias**. Porto Alegre: ano 3 n. 6 jul, 2001. p. 242.

FREITAS, A. F.; MACEDO, A. C. O Estado e o Cooperativismo Mineral: da Indução de uma Forma Organizacional aos Desafios de uma Organização Sustentável. Rio de Janeiro: **XXXVIII Encontro da Anpad**, set. 2014.

FREUT, G. M. Uma nova parceria: as cooperativas habitacionais autogestionárias de Porto Alegre. Salvador: **Anais do Fórum América Latina Habitar**, 2003. CD-ROM.

FUTRELL, C. M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. 7. ed. São Paulo: 2003.

FURLONG, C. B. **Marketing para reter clientes**: crescimento organizacional através da retenção de clientes. Rio de Janeiro: 2010 266 p.

GABRIEL, M. L. D. **Métodos Quantitativos em Ciências Sociais**: sugestão para elaboração e relatório da pesquisa. Revista Desenvolvimento em Questão, n. 28. Rio Grande do Sul: ed. Unijuí, 2014 p. 348-369.

GADE, C. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo: EPU, 1998.

GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.

GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE eletrônica**, v. 02, n. 01, jan. 2003.

GALLO, A. R., *et. al.* **Incubadora de cooperativas populares**: uma alternativa a precarização do trabalho. Anais do Terceiro Encontro Regional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, Recife, nov. 2000.

GAWLAK, A. **Cooperativismo**: primeiras lições. Brasília: SESCOOP, 2007.

GARCIA, L. J.; TEIXEIRA, J. M.; MERINO, E. A.; GONTIJO L. A. Gestão da Marca: Influências da Hierarquia e Arquitetura no Posicionamento Empresarial. **Projética Revista Científica de Design**. Universidade Estadual de Londrina, v. 11, n. 11 Londrina, 2011.

GEOFFREY, W.; MATHIESON, A. **Tourism: Change, Impacts and Opportunities**. Nova York: Prentice Hall, 2005.

GIANESI, I. G. e CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILBERTI, F.; JEUNON, E. E.; ANDRADE, M. L. Influência do marketing de relacionamento na repetição de compra dos clientes de telefonia móvel de Belo Horizonte. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 1, p. 183-206, 2007.

GIULIANI A. C. GIULIANI A. F. **Marketing do Mercado de Luxo**. Itú: Ottoni, 2014.

_____. **Marketing de Varejo Contemporâneo**. Itú: Ottoni, 2012.

_____.; PONCE MORALES, M. A. **Marketing Contemporâneo: um enfoque latino americano aplicação de estratégias em Brasil e México**. Puebla: UMAD, 2009.

_____. **Marketing Contemporâneo: novas práticas de gestão com estudo de casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.

GODBOUT, J. **O espírito da dádiva**. Em colaboração com Alain Caillé. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999 p. 272.

GOODWIN, J. **História da Psicologia Moderna**. São Paulo: Cultrix, 2005.

GOMES, A. J. Escola Cooperativa no Brasil: mito e realidade. Teresina: **IV Encontro de Pesquisa em Educação da UFPI**, mar. 2008.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES FILHO, C. Tecnologia da Informação e Marketing: como obter clientes e mercados. v. 35, n. 4. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, 1995, p. 21-32.

GOODEY, B. **Interpretação e Comunidade Local**. Belo Horizonte: ed. UFMG: Território Brasilis, 2002.

GORDILHO-SOUZA, A. **Limites do habitar: segregação e exclusão na configuração urbana contemporânea de Salvador e perspectivas no final do século XX**. Salvador: EDUFBA, 2000.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2002.

GOULART J. E. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal: uma prática necessária**. Bauru : UNESP, ed. 01, 1999. p. 150.

GRAMACHO, A. **Cooperativas agrícolas e globalização**. São Paulo: Agroanalysis,

1997.

GREEN, P. E.; SRINIVASA, V. **Thirty Years of Conjoint Analysis: Reflections and Prospects**. England: Interfaces, May. 2001.

GREENBERG, P. **CRM - Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 392.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. *Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: the Marketing and Organizational Behavior Interface*. **Journal of Business Research**, v. 20, n.1, pp. 3-11, 1990.

GRUENWALD, G. **Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1993.

GUANÃES, S. A. **Nas trilhas dos garimpeiros de serra: garimpo e turismo em áreas naturais na chapada da diamantina - BA**. Dissertação de Mestrado. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2001. 213 p.

GUIMARÃES, M. **A formação de educadores ambientais**. Campinas: Papirus, 2004.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 323.

_____. Return on Relationships (ROR): *The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts*. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, pp. 136-148, 2004.

_____. *Relationship marketing new economy*. **Journal of Relationship Marketing**, p.37, 2002.

GUZZATTI, T. C. O agroturismo como instrumento de desenvolvimento rural: sistematização e análise das estratégias utilizadas para a implantação de um programa de agroturismo nas encostas da serra geral catarinense. **Dissertação de Mestrado**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. 168 p.

HAIR J. F. J. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____.; et. al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____. et. al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004, 44 p.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. A Competência Essencial da Organização. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____.; _____. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 2005.

HARRIS, A. *et al.* **New generation cooperatives and cooperative theory**. Oklahoma: **Journal of Cooperatives**, p. 28, 1997.

HASTINGS, G.; SAREN, M. **The Critical Contribution of Social Marketing: Theory and Application**. London, v. 03, p. 305, 2003.

HAWKINS D.L.M. **Comportamento do Consumidor**: construindo a estratégia de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HESKETT, J. L. **Lucro na prestação de serviços**: como crescer com a lealdade e a satisfação dos clientes. Rio de Janeiro: 2010, 294 p.

HEWITT, S. R. N.; MCFERRAN, D. B. *Disparities in quality perceptions between small firms and their customers*. **International Small Business Journal**, v. 15, p. 64-79, 1997.

HITT, A.; et. al. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson, 2008.

HOMBURG, C.; HOYER, W. D.; KOSCHATE, N. *Customers' Reactions to Price Increases: Do Customer Satisfaction and Perceived Motive Fairness Matter?* **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 01, p. 36-49, 2005.

HUGON, P. **História das doutrinas econômicas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HORA, H. R.; MONTEIRO, G. T. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Revista Produto e Produção**, v. 11 n. 2 p. 85-103, 2010.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. **The explanatory foundations of relationship marketing theory**. The Journal of Business e Industrial Marketing. v.21, pp.72-87, November, 2006.

_____; MORGAN, R. M. *The Comparative Advantage Theory of Competition*. **Journal of Marketing** n. 59, apr. 1995.

JANK, M. S.; BIALOSKORSKI NETO, S. B. **Comércio e Negócios Cooperativos**. Trabalho apresentado na Assembleia Regional das Américas da Aliança Cooperativa Internacional. São Paulo: ACI, 1994.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. 9. ed. New York: Prentice-Hall, 2008.

JOHNSON, R.; JOHNSON, D. **Cooperative learning and conflict resolution**. Seattle: New Horizons for Learning, 2001.

KAHN, B. *That Elusive Customer Loyalty: how to build it, learn from it and profit from it*. In: **Financial times' Mastering Management**. Oct., 2000.

KAGEYAMA, A. Desenvolvimento Rural: conceito e medida. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 21, n. 3, p.379-408, 01 dez. 2004. Disponível em: <http://webnotes.sct.embrapa.br/pdf/cct/v21/v21n3p379.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2016.

_____; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Administração de Marketing: Análise Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____; _____. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. JAIN, D. MAESINCEE, S. **Marketing emoção: uma nova abordagem para lucrar, crescer e reinventar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KATZ, R. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, 2009. Disponível em: <http://books.google.com/books/about/Skills>. Acesso em: 15 set. 2015.

KEPNER C. H.; TREGOE, B. B. **Decision making in the digital age: Challenges and responses**. Princeton: NJ. 2000.

KOTLER, P. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Princípios de Marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2007.

_____.; GERTNER, D. O marketing estratégico de lugares. São Paulo: **Revista HSM Management**, n. 44, ano 08, v. 03, 2004.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Tecnologia e Linguística, 10. ed., 2000.

KRAYCHETE, G.; AGUIAR, K. (Org.). **Economia dos setores populares: sustentabilidade e estratégias de formação**. São Leopoldo: Oikos, 2007. p. 67.

LANA, R. A.; SCHRAMP, J. Prospecção de clientes internacionais: estudo de caso da empresa X. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 03, n. 02, p.74-97, Sem I. 2009.

LANCASTER, B. **The Department Store: a social history**, Leicester University Press, 1995. p. 199.

LAS CASAS, A. **Marketing de serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Pearson, 2006.

LAVILLE, J. L.; FRANÇA FILHO, G. C. **A Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

LEITE. M. P. **O trabalho e suas reconfigurações: Conceitos e realidades**. São Paulo: Annablume, 2009. p. 67 .

LEITE. M. P. **Trabalho e sociedade em transformação, mudanças produtivas e atores sociais**. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2003.

LEVIN, Jack. **Estatística Aplicada a Ciências Humanas**. 2. ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1987.

LEVITT, T. **Miopia em marketing**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LIMA, J. C. **Trabalho flexível e autogestão: estudo comparativo entre cooperativas de terceirização industrial**. São Paulo: Ed. Annablume, 2007 p. 127.

_____. **As artimanhas da flexibilização: o trabalho terceirizado em cooperativismo de produção**. São Paulo: Terceira Margem, 2002.

LIMA, L. C. (org.). **Da cidade ao campo: a diversidade do saber-fazer turístico**. Fortaleza: UECE, 1998.

LOPES, J. B. As Lutas Sociais Operárias e Populares no Brasil: *a eleição do PT para o governo da República no fim de um ciclo*. **Anais da II Jornada Internacional de Políticas Públicas**. São Luís: UFMA, 2005.

_____. **Vigotsky: o teórico social da inteligência**. São Paulo: **Revista Nova Escola**. v. 11, n. 99, dez. 1996.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LOUREIRO M. R. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez e autonomia cooperativa. São Leopoldo: Unisinos, 1991. p.115.

LUCAS, S. M. **Curso sobre turismo cultural no mestrado em Cultura e Turismo**. Santa Catarina: Universidade Estadual de Santa Catarina, 2000.

LUCENA, M. B. **Cooperação e organização: desafios do cooperativismo**. Natal: OCERN, 1994.

MACERA, A. P., SAINTIVE, M. B. **O Mercado de Saúde Suplementar no Brasil**. Brasília: SEAE/MF Documento de Trabalho n. 31, 2004.

MACHADO, C. M. N.. et. al. Os 4 Ps do *marketing*: uma análise em uma empresa familiar do ramo de serviços do norte do Rio Grande do Sul. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, 2012.

MACHADO, F. A., HERMAN, O. **Marketing de Relacionamento: em busca da retenção e lealdade do cliente**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 03, p. 24-31, 1996.

MADY, E. B. A Evolução dos Conceitos e Práticas do Marketing de Relacionamento: Um Estudo de Caso no Varejo Farmacêutico de Curitiba. **Dissertação de Mestrado**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2009.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAGERA, M. C. **O Novo Complexo da Reestruturação Produtiva no Brasil**. Belo Horizonte: Papel Virtual Ed., 2005.

MAHON, J. F. *Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholders literature*. *Califórnia: Business and Society*, v. 41, n. 4, dec, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALLMANN, E. A. **Cooperativas de Eletrificação Rural Novos Desafios no Ambiente Regulado**. Lajeado: UNIVATES, 2009.

MARCHESE, A. M. **Administração e Organização das Cooperativas de Produção**: estudo de caso. Centro Universitário de Brasília. Brasília: Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FASA, 2006.

MARTINS, M. L. **Mineração, identidade garimpeira e meio ambiente**: os conflitos em torno da extração de diamantes no Alto Jequitinhonha, 1989-1995. São Leopoldo: Simpósio Nacional de História, 2007.

MARTINS, S. P. **Cooperativas de Trabalho**. São Paulo: Atlas 2. ed., 2006.

MARX, K. **O capital**. São Paulo: Nova Cultural, 2008.

MATOS, T.O. **Conjoint Analysis**: Uma Aplicação ao Marketing. Monografia (Bacharelado em Estatística) Instituto de Ciências Exatas da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Minas Gerais, 2011.

MATOS, A. **Explorando as relações funcionais**: um estudo sobre o pensamento algébrico. Dissertação de mestrado. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2007.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. *The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship*. Chicago: **Journal of Marketing**, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAUGET, R. **Evolução das Cooperativas Francesas nos Últimos Trinta Anos**. Santa Maria: UFSM, 1997.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2006.

MAYERLY, S. Transporte Rodoviário de Passageiros. IN: VALENTE, A.M. et al. **Qualidade e Produtividade nos Transportes**. São Paulo: Cengage Learning, 2008, p. 41.

MAZZON, J. A. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. **Tese de Doutorado**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

McDONALD, M. *et. al.* **Clientes**: os verdadeiros donos da empresa – como construir uma organização orientada para o mercado. São Paulo: Futura, 2001.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MEDEIROS, N. H. O Cooperativismo Agrícola e sua Fragilidade Cultural. **Anais do Congresso brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. Poços de Caldas, 1998.

MELLO, R. B.; CUNHA, C. A. **A Pesquisa das Estratégias de Marketing, Finanças e Produção em Empresas Construtoras: uma Referência de Apoio ao Pesquisador**, 1999.

MENDES, J.; ZAIDEN FILHO, I. **Empreendedorismo para jovens: ferramentas, exemplos reais e exercícios para alinhar a sua vocação com o seu projeto de vida**. São Paulo: Atlas, 2012.

MIELKE, E. J. C. Cooperativas de turismo: uma estratégia ao desenvolvimento turístico integrado análise do Roteiro dos Imigrantes. Caxias do Sul: **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. v. 4, n. 01, p. 92, abr, 2010.

MILAN, G. S.; TONI, D. A Construção de um Modelo sobre a Retenção de Clientes e seus antecedentes em um Ambiente de Serviços. ed. 72, n. 02. Porto Alegre: **Revista de Administração**, ago. 2012.

MINTZBERG, H., QUINN, J. **O Processo da Estratégia**. São Paulo: Bokman 3. ed., 2001.

_____. **Adhocracia Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONACO, F. M. **Uma investigação sobre paradigmas tecnológicos e abordagens pedagógicas dos tutores inteligentes nos sistemas de ensino-aprendizagem**. Tese Doutorado. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2008. 203 p.

MORAES, M. G. Análise do Relacionamento da Cadeia de Suprimentos do Setor de Serviços de Eventos em Goiânia. v. 24, n. 02. São Paulo: **Revista Turismo em Análise**, 2013.

MORAES, C. L. Participação do cooperado: uma abordagem contingencial do desenvolvimento e crescimento da cooperativa mista e do cooperado. São Paulo: **Perspectiva Econômica**. v. 29, Série Cooperativismo, 1994.

MOREIRA, G. Marketing de Relacionamento em Cooperativas de Crédito sob a Ótica dos Gestores: Um Estudo de Caso na Cooperativa de Crédito de Unaí. Pedro Leopoldo, **Dissertação de Mestrado**, 2013.

MOREIRA, J. C. T. (Coord.). **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MORRIS, R.; HAYES, C. **Small group work: are group assignments a legitimate form of assessment**. Murdoch University Venue: Perth Australia, 1997.

MOTTA, L. N. **Caminhos para Inclusão da Pessoa com Deficiência: Estudo de caso no Senac/RS**. Porto Alegre: UFRS, 2008.

MOURA, G. A. **A viabilidade de cooperativas para a renovação da frota autônoma de caminhões**. Dissertação de Mestrado em Transportes, Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2012.

MOURA, M. L. S.; OLIVA, A. D. Condições facilitadoras da aprendizagem cooperativa num ambiente de comunicação eletrônica em rede: o papel do professor. Ribeirão Preto: **Temas em Psicologia**, v. 5, n. 01, dez. 1997.

MOUSSALLEM, A. H.; PEÇANHA P. G.; GONÇALVES J. C. B. Marketing de relacionamento: Fidelização do cliente nas concessionárias de automóveis em Campos de Goytacazes (RJ). UCAM. **V Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói: 2009.

MOYANO E. E. (coord.). **Las organizaciones profesionales agrarias en la Comunidad Europea**. Madrid: MAPA, Serie Estudios, 1996.

MOZOTA, B. B. **Design Management: using design to build brand value and corporate innovation**. New York: Allworth Press, 2003.

NASCIMENTO, E. R. et. al. Panorama da Pesquisa em *Marketing* no Brasil: uma análise da produção funcionalista em periódicos Qualis Capes A2, B1 e B2. EMA: VI Encontro de Marketing da Anpad, mai, 2014.

_____. **Cooperativismo Como Alternativa de Mudança: uma abordagem normativa**. Rio de Janeiro: Forense, 2000 p.130.

NETO, G. C. O. et al. A Terceirização do Transporte Rodoviário de Passageiros de São Paulo: Uma Análise da Rotina Operacional e Avaliação da Efetividade do Atendimento. São Paulo: **VII Congresso de Excelência em Gestão Uninove**, 2012.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NOVAES, H. M. D. Pesquisa em, sobre e para os serviços de saúde: panorama internacional e questões para a pesquisa em saúde no Brasil. São Paulo: **Caderno Saúde Pública**, v. 20 supl. 2, 2004 p. 147.

NUNES, R. J. C. **Euro igual Neoliberalismo mais Socialismo**. Portugal, Porto: Grupo Editorial Vida Econômica, 2013, 271 p.

_____.; DRÈZE, X. **Your Loyalty Program Is Betraying You**. Harvard Business Review, p. 124-31, April 2006.

NUNES, G. T. **Abordagem do Marketing de Relacionamento no Ensino Superior: um estudo exploratório**. Florianópolis: UFSC. (Dissertação de Mestrado), Depto. de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

OCKÉ-REIS, C. O.; CARDOSO, S. S. Uma Descrição do Comportamento dos Preços de Planos de Assistência à Saúde - 2001 a 2005. **Textos para Discussão** n. 1.232. Rio de Janeiro: IPEA, nov., 2006.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. 2. ed. New York: M. E. Sharpe, 2010.

OLIVEIRA, C. E.; LELES, A. D. CRM. São Paulo: In: **Revista Científica do IMAPES**, mai, 2005.

OLIVEIRA, D. **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégias e Táticas Operacionais**. 4. ed. Editora Atlas, São Paulo, 1997.

OLIVEIRA, T. M. V. **Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas**. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, v. 2, n. 3, jul. 2001.

OLIVEIRA, T. C. **Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____ (Org.). Cooperativa de Trabalho: instruções para organização. 3. ed. **Revista e Aumento**. São Paulo: ICA, 1996.

OLIVEIRA, I. S. Educação e Cooperativismo: Administração, pedagogia e política na cooperativa de ensino. **Dissertação de Mestrado**. Marília: Universidade Estadual Paulista, 1994. 146 p.

ORGANIZACAO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Relatórios Estatísticos do Cooperativismo**. Brasília: OCB, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS - OCEMG. **Números do Cooperativismo em Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.ocemg.org.br>>. Acesso em 27 mar. 2015.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. R. *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: a meta analysis*. **Journal of Marketing**. v. 70, n. 70, p. 136-153, 2006.

PALMER, R.; LINDGREEN, A.; VANHAMME, J. **Relationship marketing: schools of thought and future research directions**. *Marketing Intelligence Planning*. v.23, N. 3, pp.313-331, 2005.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer Relationship Management: *Emerging Practice, Process, and Discipline*. **Journal of Economic and Social Research**, v. 3, n. 2, p. 1-34, 2001.

_____, _____. *The domain and conceptual foundations of relationship marketing*. In: J. Sheth, & A. Parvatiyar. **Handbook of relationship marketing**. Thousand OAKS: Sage, 2000.

PASTORE, J. **Oportunidades de Trabalho para os portadores de deficiência**. São Paulo: Ltr, 2000.

PAZZINI, L. H. A.; et al. Inspeção de Cooperativas de Eletrificação Rural em São Paulo - um passo para sua regularização. Campinas: UNICAMP, **Anais do III Encontro de Energia no Meio Rural, AGREENER**, 2000.

PRADO, P. H. M. A Avaliação do Relacionamento sob a Ótica do Cliente: Um Estudo em bancos de Varejo. **Tese de Doutorado**: Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

PELEGRINI, M. A. **A Regulação das Cooperativas de Eletrificação Rural**. Tese de Doutorado, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003. 162 p.

PELISSARI, A. S. Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais. Santa Bárbara d'Oeste: **Tese de Doutorado em Engenharia de Produção**, UNIMEP, 2007, 221 p.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um**. São Paulo: 3. ed. Campus, 2004.

PERETTI, M. J. **Resources Humans et gestion des persons**. 8. ed. Paris: Vuibert, 2012.

PERIN, A. Geração de renda a partir de resíduos recicláveis: análise de duas associações de Florianópolis. **Dissertação de Mestrado**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

PETERSON, R. *Relationship Marketing and the Consumer*. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, n. 23, 1995.

PIMENTEL, M. T. **A prática do marketing político**: ações de uma campanha eleitoral vitoriosa. Taubaté: Ed. do autor, 2008.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

PINHO, C. M. D. **Análise das redes de localidades ribeirinhas Amazônicas no tecido urbano estendido**: uma contribuição metodológica. (Tese de Mestrado). Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. São José dos Campos, 2012.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004. 357 p.

_____. O Pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro. **Manual de Cooperativismo**, v. 1, São Paulo: CNPq, 2004. 272 p.

_____. **Tipologia Cooperativista**. 3. ed. v. 4, São Paulo: CNPQ. Manual de cooperativismo, v. 04, 1996. 345 p.

PINSONNEAULT, A.; TALLON, P. P. ***Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model***. Arizona: MIS Quarterly v. 35 n. 2 pp. 463-486, jun 2011.

PIZZINATTO, N. K.; FARAH O. E. **Pesquisa pura e aplicada para marketing**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Planejamento de Marketing e Mídia**. Piracicaba: Unimep, 1996.

POCHMANN, M. **Desempregados do Brasil**. São Paulo: Bomtempo, 6. ed., 2006. p. 59.

POLÔNIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PONCE, F. A. U. **Marketing Interno**: um estudo de caso no setor franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco. São Paulo: 1995.

PORTUGUEZ, A. P. **Consumo e espaço** - turismo lazer e outros temas. São Paulo: Roca, 2001.

POSER, D. V. **Marketing de relacionamento**: maior lucratividade para empresas vencedoras. Barueri: Manole, 2005.

RACCANELLO, M. **Cooperativas de consumo: la experiencia de desarrollo de la Cooperativa Obrera en un contexto de competencia**. Buenos Aires: Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, 2008.

RAPP, S.; COLLINS, T. L. **5ª Geração do Marketing**: Maximarketing II; os vencedores, 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

RÁTZ, T., e PUCZKO, L. **Rural Tourism and Sustainable Development**. Paper Presented at the Rural Tourism Management: **Sustainable Options International Conference**. Scotland: Auchincruive. Sep. 1998.

REICHELDT, V.; CHRISTOPOULOS T. P.; e KIM, H. N. **Segmentação**: Um Estudo Sobre as Empresas Aéreas e Seus Usuários. ENAMPAD, 2005

RESCH, D. **Cooperativas**: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: ed. Fase, 1995.

RIBEIRO, L. C. Q. **A crise da moradia nas grandes cidades**: da questão da habitação a reforma urbana. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1996.

RIOS, G. S. L. **Cooperativa: uma prática experimentada e vivida**. Instituto Pauline Reichstul, 1. ed., v. 1 Belo Horizonte: **Revista Liberto**, 2011, p. 04-11.

RIQUELME, H. *Do consumer know what they want?* Florida: **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 05, 2001, 443 p.

ROCHA, T.; VELOSO, A. **A hora da recompensa**. São Paulo: Cobra, 1999.

RODRIGUES, R. **Cooperativismo**: democracia e paz - surfando na onda do cooperativismo. São Paulo, OCB, 2008.

RODRIGUES, E. R.; CULLEN, L. J. BELTRAME, T. P.; MOSCOGLIATO, A. V.; SILVA, I. C. Avaliação econômica de sistemas agroflorestais implantados para a recuperação de Reserva Legal no Pontal do Paranapanema. São Paulo. **Revista Árvore**, v.31, 2007 p.941-948.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2007.

ROJO, F. O cliente é o maior vendedor. Economia, Belo Horizonte: n. 24, **Caderno do Jornal Estado de Minas**. Abr. 2000 p. 30.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

SANDOR, Z.; WEDEL, M. *Designing conjoint choice experiments using managers prior beliefs*. New York: **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 04, 2001.

SANT'ANNA, A. P. *Evaluation of Homogeneous Clusters within a Probabilistic Composition of Preferences*. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2008. 10 p.

SANTOS, J. C.; SILVA, F. R. O Espírito da Dádiva. Cadernos Gestão Social, v. 05, n. 02. Rio Grande do Sul: **Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social**, 2014.

SANTOS, B. S. (Org). **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 23.

SASSAKI, R. K. **Inclusão Construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 7. ed., 2006.

SAUNDERS, P.; BROWN, H. Evaluating the Marketing Characteristics of Your Transactional Website. Direct Marketing, v. 64, n. 7, p. 40-45, November 2001.

SCHEINBERG, A. **Financial and economic issues in integrated sustainable waste management - tools for decision makers**. Gouda: Waste, 2001.

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

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M. H.; KOCAK, A. *Understanding market-driving behavior: the role of entrepreneurship*. **Journal of Small Business Management**, v. 46, 2008, p. 04 - 26.

SCHMIDT R. M. et. Al. **Cooperativismo: uma alternativa de geração de renda para pequenos e médios produtores rurais**. Cascavel: Unioeste, 2005.

SCHNEIDER, J. O. HENDGES M. Educação e Capacitação Cooperativa: sua importância e aplicação. São Leopoldo: **ESAC: economia solidária e ação cooperativista**. v. 1, n. 1. Dez. 2006, p. 34.

SCHÖNARDIE, P. A. **O histórico-cultural na constituição do humano**: a presença dos signos representativos do movimento cooperativo em três de maio. Dissertação de Mestrado, Ijuí: Unijuí, 2008, 209 p.

SENGE, P. M. **Comunidades de líderes e aprendizes**. HSM Management. São Paulo: Savana, n. 08, ano 02, p. 56, 1998.

SHAPIRO, B.; SVIOKLA J. **Mantendo Cliente**. São Paulo: Makron Boks, 1995.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. *Evolving relationship marketing into a discipline*. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1 n. 1, p. 3-16, 2002.

_____; _____. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas 2001.

SHUGAN, S. M. **Brand Loyalty Programs**: Are They Shams? *Marketing Science*. v. 24. No. 2. Spring 2005, pp. 185-193.

SILVA, F. G.; ZAMBOM, M. S. (Org.). **Gestão do Relacionamento com o Cliente**. São Paulo: Cenage Learning, 3. ed. 2015.

SILVA, A. A. **A Relação entre Operadoras de Planos de Saúde e os Prestadores de Serviços** - um novo relacionamento estratégico. Rio de Janeiro: Ministério da Saúde, 2004.

SILVEIRA, R. M.; TÓFANI, F. **Endomarketing**: Ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno. Belo Horizonte: **ABERJE**, 2007, p. 09.

SINGER, P. **Economia Solidária**: um modo de produção e distribuição. São Paulo: Contexto, 2003.

_____. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2002.

_____. **Globalização e desemprego: diagnósticos e alternativas**. São Paulo: Contexto, 1999.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?* **Journal of Marketing**, [S.l.], 1994 p. 46-55.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOUZA, F. A. M. **O Grande Livro do Marketing**. 1. ed. São Paulo: M. Brooks, 2007.

SOUZA, C. A.; SACCOL, A. Z. (Orgs.). **Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, R. F.; *Canais de Marketing, Valor e Estruturas de Governança*. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 02 n. 42, junho, 2002.

SOUZA, A. S. de. **Cooperativismo de Crédito: realidades e perspectivas**. Rio de Janeiro: OCERJ, 1992, 173 p.

SOUZA, A.; SANTOS, G. **Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração**. Canela: ANPAD, v. 05, set. 1992, pp. 116-129.

SOUZA, O. M. M; MOTTA, P. C. *Quality Perception in Joinery Services*. Rio de Janeiro: Editora PUC - Pontifícia Universidade Católica, 2002.

SPINK, P. K. **Pesquisa de Campo em Psicologia Social: Uma Perspectiva Pós-Construcionista**. *Psicologia e Sociedade*, v. 15, São Paulo: ed. FGV, 2003, p. 18-24.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração, Contabilidade e Economia**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

STONER. J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2004.

STRYKER, S.; VRYAN, K. D. *The symbolic interactionist frame*. In: **DELAMATER, J. (Org.). Handbook of social psychology**. New York: Springer, 2006.

_____; STATHAM, A. *The Symbolic interactionist frame*. In: J. Delamater (Org.), **Handbook of social psychology**. New York: Springer, 2006, pp. 283-308.

STRUNCK, G. L. T. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso: um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores**. 3. ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2007.

LIZOTE, A. S.; VERDINELLI, M. A.; ZIMMERMANN, M. SILVEIRA, T.; ROSA E. T.

Análise de Variáveis de Relacionamento em Cooperados: um estudo exploratório com associados a cooperativas de crédito. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 25 out. 2013.

SYKUTA, M.; COOK, M. **A new institutional economics approach to contracts and Cooperatives**. Columbia: University of Missouri, Working Paper 4. CORI, 2001.

TAJEDDINI, K.; et al. *The Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation on Innovation: Case of Auto parts in Iran*. **Journal of Marketing Management**, v. 4, n. 6, 2009, p. 112.

TELLES, R. Considerações sobre tipificação da investigação científica e pesquisa qualitativa. **Revista Álvares Penteado**. São Paulo. v. 03 n. 06, jun. 2001.

_____. **Efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração**. São Paulo: Revista de Administração, v. 35, n. 04, out, 2001, p. 64-72.

TIRIBA, L. Cultura do trabalho, autogestão e formação de trabalhadores associados na produção: questões de pesquisa. Florianópolis: **Perspectiva Revista do Centro de Ciências da Educação UESC**, n. 27 , v. 26, n. 01, jun. 2008 p. 69.

TOMELIN, J. F.; TOMELIN, N. K. Gestão Cooperativa com Equipes de EAD. São Paulo: **Revista Cooperativista**, v.18 n.14, abril de 2014, p. 35-51.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. *Customer intimacy and other value disciplines*. **Harvard Business Review**. New York: Harper & Row, 1993, p. 84.

TRIGO, L. G. G. **Turismo e Qualidade**: tendências contemporâneas. 8 ed. Campinas: Papirus, 2002.

VAVRA. T. G. **Marketing de Relacionamento: After Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VICARI, C. C. A Importância da Gestão de Marcas para as Empresas. **III Seminário do Centro de Ciências Aplicadas**: Cascavel, out. 2004.

VIETEZ, C. G; GIRALDEZ; D. R.; Neusa M. **Trabalho associado**: Cooperativas e empresas de autogestão. Rio de Janeiro: DP & A Ed, 2001. 151 p.

VELLOSO, T. R.; LOCATEL, C. A trajetória do Movimento Cooperativista no Brasil: da vertente de controle estatal para promoção do desenvolvimento regional. **XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais**, Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2011.

VENTOSA, I. F., UDINA, T. *La actividad de las cooperativas de consumidores*. Barcelona: **Revista Mediterrâneo Econômico**, 2013.

XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. **O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 09-30, jan. 2006.

WANICK, A. **Incentivos no Mercado de Saúde Suplementar**. Estudo de Reestruturação de Mercado de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro: ANS - Agência Nacional de Saúde, 2000.

WEIJTERS, B.; et. al. *The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels*. Canada: **International Journal of Research in Marketing**, v. 27, n. 3, p. 236-247, 2010.

WESTLEY G. D.; BRANCH, B. **Dinero seguro: desarrollo de cooperativas de ahorro crédito eficaces em América Latina**. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 2000.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

WILSON, H.; DANIEL, E.; McDonald, M. *Factors for success in customer relationship management systems*. **Journal of Marketing Management**. v. 18, 2002, pp. 193-219.

WOODRUFF, R. *Customer Value: the next source for competitive advantage*. **Journal of the academy of marketing science**. Boston: ed. Greenvale, 1997.

ZANIN, M.; MÔNACO, G. D. Cooperativas de catadores e o acesso ao conhecimento e inovações tecnológicas. In: **HOFFMANN, W. A. M.; FURNIVAL, A. C. (Org.). Olhar: Ciência, Tecnologia e Sociedade**. São Paulo: Pedro e João Editores, p. 101-110, 2008.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

ZOLKIEWSKI, J. *Relationships Are Not Ubiquitous in Marketing*. Bradford: **European Journal of Marketing**, v. 38, n.12, pp. 24-29, 2004.

ZURITA, B. R.; CAMPOS, G. S.; MELCHOR P. **Orientação Empresarial**. São Paulo: Sebrae, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. **Working Paper**, n. 2. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____.; et. al. **Empresas cooperativas: reestruturação e sobrevivência**. São Paulo: PENSA FEA/USP, 1999.

_____. Planejamento e Desenvolvimento e a articulação do Agribusiness. São Paulo: **Revista de Administração**. v. 28 n. 3 set. 1993, p. 73.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO SOBRE ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* RELACIONAL EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Sr(a). Gestor(a),

Solicito a gentileza de colaborar com sua experiência, para minha tese de Doutorado em Administração: estou buscando traçar o perfil de atuação dos gestores de cooperativas, em relação ao atendimento de cooperados e não cooperados, bem como aos programas de satisfação e fidelização estabelecidos pela Cooperativa.

Assumo compromisso com o sigilo com que suas respostas serão tratadas e antecipo meus sinceros agradecimentos por sua participação na pesquisa.

Após a conclusão da pesquisa, caso seja de seu interesse, minha orientadora e eu, teremos o maior prazer em enviar uma cópia do trabalho.

Qualquer dúvida quanto ao questionário ou outras informações sobre o trabalho, não hesite em fazer contato.

Desde já, agradeço pela sua participação.

Atenciosamente,

Adriano Dias de Carvalho

ORIENTAÇÕES:

Assinale a opção que melhor representa sua forma de agir, enquanto gestor de Cooperativa.

1. Concordo totalmente
2. Concordo parcialmente
3. Indiferente (não concordo nem discordo)
4. Discordo parcialmente
5. Discordo totalmente

01) Nas Estratégias e procedimentos para captação de clientes, estão sempre previstas ações para novos clientes que não desejam se tornar cooperados.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

02) Na gestão da Cooperativa identificam-se clientes especiais para os quais oferecem-se serviços diferenciados para construir relacionamentos a longo prazo.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

03) Na Cooperativa existe um banco de dados com informações atuais de cada cliente não cooperado.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

04) Mesmo que o regulamento de atendimento indique a necessidade de tratar igualmente todos os tipos de clientes (cooperados e não cooperados) sempre existem procedimentos informais que representem alguns privilégios para clientes cooperados.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

05) Os serviços oferecidos aos não cooperados, como por exemplo: empréstimos e linhas de financiamento constituem um diferencial da Cooperativa em relação as outras instituições financeiras.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

06) O entendimento geral dos colaboradores é que os clientes cooperados sempre tenham prioridade no atendimento e no oferecimento de produtos e serviços diferenciados.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

07) Existem programas desenvolvidos para medir a satisfação dos clientes não cooperados.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

08) O gerente deve tomar decisões que contrariem algumas regras gerais de atendimento a fim de assegurar um melhor relacionamento com os clientes.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

09) Os processos de avaliação da satisfação dos clientes não cooperados estão formalizados e permitem conhecer toda a realidade desse grupo.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

10) Devem ser punidos os funcionários que tenham ações que mesmo contribuindo para o relacionamento com clientes e cooperados, contrariem as normas e procedimentos definidos.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

11) Na Cooperativa existem ações diferenciadas (produtos e/ou serviços) oferecidos especificamente aos colaboradores.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

12) Como gestor, entendo que devem ser valorizadas iniciativas que apesar de contrariar procedimentos previstos nos manuais estejam de acordo com as premissas do *Marketing* de Relacionamento.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

13) A participação dos funcionários em programas de treinamento pode impactar no melhor atendimento para clientes não cooperados.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

14) A manutenção das equipes de trabalho está diretamente relacionada à retenção e fidelização dos clientes.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

15) A Cooperativa participa de feiras e eventos em sua área de atuação com a finalidade de buscar novos clientes

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

16) Acredito que a fidelização dos clientes deve-se à qualidade dos serviços prestados.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

DADOS DO ENTREVISTADO

Tempo de Experiência na Cooperativa: _____ Idade: _____ anos.

Sexo: () masculino () feminino

Cooperativa:

APÊNDICE 2

A seguir pode ser observado na Tabela 12, as questões com os devidos percentuais de respostas referente ao questionário aplicado com os gestores das Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais, sendo que nas colunas de 1 a 5 o percentuais foram dispostos de acordo com as respostas de cada questão (1 Concordo totalmente; 2 Concordo parcialmente; 3 Indiferente; (não concordo nem discordo); 4 Discordo parcialmente e 5 Discordo totalmente), posteriormente foram colhidas informações sobre o sexo (masculino ou feminino) dos gestores e seu respectivo tempo de experiência em anos no Cooperativismo.

Tabela 12 - Percentual das Respostas Objetivas

Questões	1	2	3	4	5
01) Nas Estratégias e procedimentos para captação de clientes, estão sempre previstas ações para novos clientes que não desejam se tornar cooperados.	20%	62%	18%	0%	0%
02) Na gestão da Cooperativa identificam-se clientes especiais para os quais oferecem-se serviços diferenciados para construir relacionamentos em longo prazo.	41%	9%	18%	0%	32%
03) Na Cooperativa existe um banco de dados com informações atuais de cada cliente não cooperado.	12%	9%	18%	18%	43%
04) Mesmo que o regulamento de atendimento indique a necessidade de tratar igualmente todos os tipos de clientes (cooperados e não cooperados) sempre existem procedimentos informais que representem alguns privilégios para clientes cooperados.	30%	26%	0%	0%	44%
05) Os serviços oferecidos aos não cooperados, como por exemplo: empréstimos e linhas de financiamento constituem um diferencial da Cooperativa em relação as outras instituições financeiras.	68%	12%	2%	0%	18%
06) O entendimento geral dos colaboradores é que os clientes cooperados sempre tenham prioridade no atendimento e no oferecimento de produtos e serviços diferenciados.	44%	26%	12%	9%	9%
07) Existem programas desenvolvidos para medir a satisfação dos clientes não cooperados.	15%	24%	9%	12%	40%
08) O gerente deve tomar decisões que contrariem algumas regras gerais de atendimento a fim de assegurar um melhor relacionamento com os clientes.	15%	24%	8%	21%	32%
09) Os processos de avaliação da satisfação dos clientes não cooperados estão formalizados e permitem conhecer toda a realidade desse grupo.	6%	3%	24%	29%	38%
10) Devem ser punidos os funcionários que tenham ações que mesmo contribuindo para o relacionamento com clientes e cooperados, contrariem as normas e procedimentos definidos.	65%	21%	0%	6%	8%

Questões	1	2	3	4	5
11) Na Cooperativa existem ações diferenciadas (produtos e/ou serviços) oferecidos especificamente aos colaboradores.	44%	9%	9%	0%	38%
12) Como gestor, entendo que devem ser valorizadas iniciativas que apesar de contrariar procedimentos previstos nos manuais estejam de acordo com as premissas do <i>Marketing</i> de Relacionamento.	15%	21%	17%	15%	32%
13) A participação dos funcionários em programas de treinamento pode impactar no melhor atendimento para clientes não cooperados.	74%	24%	2%	0%	0%
14) A manutenção das equipes de trabalho está diretamente relacionada à retenção e fidelização dos clientes.	71%	29%	0%	0%	0%
15) A Cooperativa participa de feiras e eventos em sua área de atuação com a finalidade de buscar novos clientes.	68%	9%	17%	0%	6%
16) Acredito que a fidelização dos clientes deve-se à qualidade dos serviços prestados.	85%	15%	0%	0%	0%
Gênero					
Masculino - 79%			Feminino - 21 %		
Tempo de Experiência em Cooperativas					
Novato - com até dois anos de experiência profissional				12%	
Aprendiz - com mais dois anos de experiência profissional				18%	
Experiente - com mais cinco anos de experiência profissional				38%	
Veterano - com mais de dez anos de experiência profissional				32%	

Fonte: elaborado pelo autor.

APÊNDICE 3

Como suporte na interpretação dos dados, foi realizada a análise das questões e construída uma tabela com a média das respostas das questões gerais:

Tabela 13 - Médias das Respostas das Questões Gerais

	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16
Média	1,97	2,74	3,74	3,03	1,88	2,12	3,41	3,32	3,91	4,26	2,79	3,29	1,29	1,29	1,68	1,15
SD	0,62	1,74	1,42	1,81	1,53	1,32	1,57	1,51	1,13	1,28	1,85	1,48	0,52	0,46	1,14	0,35

Fonte: elaborado pelo autor, a partir do programa SPSS versão 22.

APÊNDICE 4

A Tabela 14 a seguir, demonstra que se algumas questões do questionário fossem excluídas, o nível de confiabilidade poderia ser ainda maior:

Tabela 14 - Delação de Itens

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
q1	39,91	57,23	0,12	0,55
q2	39,15	60,73	-0,18	0,62
q3	38,15	45,40	0,59	0,45
q4	38,85	48,91	0,26	0,52
q5	40,00	56,36	0,00	0,58
q6	39,76	54,73	0,12	0,55
q7	38,47	40,19	0,80	0,38
q8	38,56	40,73	0,81	0,39
q9	37,97	52,93	0,27	0,52
q10	37,62	51,57	0,30	0,52
q11	39,09	47,41	0,31	0,51
q12	38,59	58,12	-0,06	0,59
q13	40,59	55,82	0,34	0,53
q14	40,59	58,55	0,01	0,56
q15	40,21	62,89	-0,29	0,61
q16	40,74	60,20	-0,26	0,57

Fonte: elaborado pelo autor, a partir do programa SPSS versão 22.