



COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UMA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO EM UNIDADES DE ATENDIMENTO DE IRATI – PARANÁ

MARIA EDUARDA VIANTE - mariaviante@outlook.com
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO

JOÃO GABRIEL RIBEIRO – joaomister9@gmail.com
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO

ADRIANA QUEIROZ SILVA - aqueirozsilva@uol.com.br
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL
SUBÁREA: 6.1 GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

RESUMO: AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS, CARACTERIZADAS COMO COMPONENTES DO SETOR BANCÁRIO, DETÊM UM RELEVANTE PAPEL NO FUNCIONAMENTO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE UMA SOCIEDADE. CONSIDERANDO A COMPETITIVIDADE OBSERVADA NO CENÁRIO ECONÔMICO, ENTENDE-SE QUE AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO, ENQUANTO INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS, TAMBÉM NECESSITAM EXERCITAR A ADEQUAÇÃO E FLEXIBILIDADE DIANTE DAS EXIGÊNCIAS DE SEUS USUÁRIOS, BEM COMO, POR MEIO DA UTILIZAÇÃO EFICAZ DO MARKETING. O OBJETIVO GERAL DO PRESENTE ESTUDO FOI DESCREVER AS ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO UTILIZADAS POR DUAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO SITUADAS NA CIDADE DE IRATI – PARANÁ PERANTE A COMUNIDADE EM QUE ESTÃO INSERIDAS. NO QUE SE REFERE A CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA, CATEGORIZA-SE COMO QUALITATIVA, EXPLORATÓRIA, APLICADA A PARTIR DE ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS. A COLETA DE DADOS SE DEU POR MEIO DE ENTREVISTAS INDIVIDUAIS ESTRUTURADAS, REALIZADAS COM COLABORADORES, NO CONTEXTO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO. OS RESULTADOS OBTIDOS EVIDENCIARAM QUE AS COOPERATIVAS ATUAM, FORTEMENTE, NA BUSCA PELA FIDELIZAÇÃO E SATISFAÇÃO DE SEUS ASSOCIADOS, A PARTIR DE UM MODELO DE NEGÓCIO CUJA POSTURA APRESENTA CARACTERÍSTICAS EVIDENTES DE APLICABILIDADE FREQUENTE DE ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DE MERCADO EFETIVO.

PALAVRAS-CHAVES: COOPERATIVAS; COOPERATIVAS DE CRÉDITO; POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO; MARKETING.

1. INTRODUÇÃO

As cooperativas exercem um importante papel nas áreas urbanas e rurais por meio das atividades que exercem, conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2022). De acordo com a OCB (2022) e *website* oficial da Cresol (2022), Cooperativa Central de Crédito com Interação Solidária, o sistema cooperativista pauta-se em modelos de negócio cujo fortalecimento ocorre a partir do trabalho em conjunto de um determinado e o interesse pela comunidade, a fim deste obter vantagens competitivas no mercado. Atuando nas mais distintas áreas, englobando atividades nas áreas da saúde, turismo, educação, agropecuária, geração e distribuição de energia, no setor habitacional, no setor de consumo e, conforme enfoque do presente estudo, no setor financeiro.

Sob o enfoque direcionado às instituições financeiras alocadas no estado do Paraná, pode-se identificar a caracterização de modelos de negócio há anos tidos como sinônimo de tradicionalismo e burocracia, que, gradativamente passam a conceder espaço à expansão de um distinto modelo de negócio: as cooperativas de crédito. As cooperativas de crédito, por meio do desenvolvimento de suas soluções financeiras, direcionadas, principalmente, à promoção de acesso a uma diversificada gama de linhas de crédito aos indivíduos, detêm influência no meio ao qual estão inseridas, de modo que, por meio do suporte destas instituições, viabilize-se o fomento da economia e o desenvolvimento comunitário regional. (NASCIMENTO *et al.*, 2008).

O Banco Central do Brasil (BCB) é o órgão responsável pelo monitoramento e cumprimento das normas delimitadas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), por meio da fiscalização do sistema financeiro, além de assegurar a execução de políticas monetária, cambial e de crédito (BCB, 2022). Este órgão, o BCB, tem adotado, ao longo dos anos, uma postura expansionista em relação à promoção do acesso da população aos serviços e produtos financeiros. Neste processo, identifica-se a atuação das cooperativas de crédito, as quais assumem protagonismo no atendimento de setores cujas demandas demonstram-se mais pontuais e restritivas (BCB, 2012). A compreensão a respeito do posicionamento mercadológico exercido pelas cooperativas e pelas cooperativas de crédito, essencialmente, perante a comunidade onde estão instaladas, bem como no contexto do mercado competitivo, de modo geral, permeia as discussões levantadas no presente.

A estratégia empresarial é utilizada para o planejamento e a identificação de recursos estratégicos das organizações, de forma a proporcionar e assegurar o espaço e a

solidez desta instituição no mercado. Ao analisar fatores influentes na vantagem competitiva, têm-se dois vieses principais em pauta: aqueles que apontam que o desempenho é decorrente de seu posicionamento no mercado, e aqueles que detectam que as vantagens competitivas são resultadas de recursos e capacidades particulares da organização. Para Day (2001), os melhores resultados são obtidos a partir da compreensão de que estes dois vieses são utilizados e aplicados, conjuntamente.

Segundo Payne (1993), o posicionamento de mercado engloba determinados processos entre eles, a diferenciação, propostas distintivas de negócio e a elaboração de uma imagem corporativa sólida. A partir desta perspectiva, é possível compreender que o posicionamento de mercado de uma organização trata-se do modo pelo qual ela é vista por seus usuários e clientes, essencialmente ao pontuar as diferenças e vantagens diante da concorrência. Conforme Toledo e Henzo (1991), o posicionamento de mercado faz com que os consumidores passem a desenvolver considerações a respeito de uma ou mais organizações. Por meio destas considerações, contribui-se para que os integrantes deste segmento diferenciem as organizações concorrentes e possam escolher aquela em que identifiquem o maior valor.

De acordo com a WOCCU – *World Council of Credit Union* (Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito) (2021), uma cooperativa de crédito constitui-se como uma instituição operada, democraticamente, direcionando sua atuação em prol da maximização de benefícios econômicos detidos por seus membros, por meio do fornecimento de serviços financeiros de qualidade e práticas de taxas competitivas e justas.

A influência positiva, deste modelo de instituição financeira, sustenta a necessidade de aprofundamento do conhecimento pautado em suas atividades, bem como, nos métodos de posicionamento mercadológico praticados por estas organizações. Para tanto, por meio deste estudo, identifica-se a relevância da necessidade de compreender as estratégias de posicionamento mercadológico utilizadas pelas cooperativas de crédito perante a comunidade em que estão inseridas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Posicionamento de Mercado e o Desenvolvimento de Vantagem Competitiva

A implementação de estratégias relacionadas ao marketing desenvolve-se a partir do ponto de partida da compreensão efetiva acerca do mercado a ser explorado. O conceito de posicionamento de mercado é grandemente difundido como a imagem acerca de um produto,

organização ou marca vinculada à percepção do público consumidor. De acordo com Schiffman e Kanuk (2014, p. 4), define-se posicionamento como “o desenvolvimento, na mente do consumidor de uma imagem distinta para o produto ou serviço, que fará a diferença em relação à oferta dos concorrentes”. De acordo com Kotler (2003), observam-se diferentes definições acerca do tema compreendido como um mercado. Em uma primeira perspectiva, o mercado pode ser definido como um ambiente físico, onde atuam compradores e vendedores, comercializando determinados produtos e classes de produtos.

Kotler (1998) apresenta, ainda, a perspectiva de que o mercado se configura a partir da adaptação às necessidades, bem como, aos desejos pontuais, dos potenciais consumidores alocados no contexto observado. A partir deste viés, pode-se identificar que um mercado, entre outros conceitos, sustenta-se e desenvolve-se em consonância às demonstrações e expectativas destes indivíduos em relação aos seus anseios particulares e em relação ao coletivo.

Uma vez identificada a estruturação do mercado a ser explorado, compreende-se a necessidade de efetividade de segmentação e posicionamento diante do público consumidor. A definição de direcionamento estratégico é fator fundamental para o desenvolvimento saudável de um negócio, de acordo com Porter (2005), a superação da concorrência por parte de uma organização somente far-se-á possível diante do enfrentamento das forças competitivas do ambiente externo a partir da definição efetiva de um posicionamento estratégico. O termo posicionamento foi consolidado por meio de Ries e Trout (1993), a partir das definições descreveu-se como posicionamento um processo criativo de posicionar ou reposicionar determinado produto ou marca diante dos consumidores, com base em princípios de comunicação e imagem que viessem ao encontro do segmento alvo que a organização gostaria de explorar.

Lamb, Hair e McDaniel (2004, p. 228), afirmam que a “posição é o lugar que um produto, uma marca ou um grupo de produtos ocupa na mente dos consumidores, com relação às ofertas dos concorrentes”. De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), as organizações devem buscar a criação de estratégias geradoras de vantagens competitivas no mercado no qual estão inseridas, uma vez que a vantagem competitiva possibilita à marca um melhor posicionamento de mercado. Também, para Niño; Gouvêa, 2004; Hooley; Saunders; Piercy, 2005, o posicionamento de mercado deriva de um trabalho estratégico, que compreende, entre outras atividades, a identificação das competências de uma organização. Sob o viés teórico, o posicionamento de mercado resulta a partir da soma de ações estratégicas e relacionadas a operacionalização que uma organização realiza.

Em discussão elaborada, ainda, por Trout e Rivkin (2000), têm-se que há produções a respeito do tema posicionamento desde a década de 1960, aproximadamente, trazendo, em suma, como definição “[...] diferenciar seu produto na mente de seus clientes em potencial” (TROUT; RIVKIN, 2000, p. 83) entretanto, de acordo com Kotler (2003), o termo passou a, efetivamente, integrar o vocabulário do marketing por volta do ano de 1982. Desde então, a terminologia posicionamento tornou-se corriqueira nas pautas gerenciais das organizações e no contexto dos negócios de maneira geral.

2.2 Caracterização do Sistema Cooperativista e Configuração das Cooperativas de Crédito

A compreensão acerca do contexto ao qual se referem os objetivos de investigação propostos no presente estudo, faz-se fundamental para assegurar a relevância desta pesquisa. Deste modo, na corrente etapa, busca-se apresentar e caracterizar o sistema cooperativista e as cooperativas de crédito. Conforme a Constituição Federal, a Lei nº 5.764/71, que trata da Política Nacional do cooperativismo e do regime jurídico das sociedades cooperativas, define as cooperativas como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades” (BRASIL, 2022).

De acordo com a conceituação apresentada pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) revisada na Assembleia Geral de 1995, uma cooperativa pode ser compreendida como uma associação autônoma, constituída por indivíduos que se unem, voluntariamente, em prol da satisfação de necessidades e desejos econômicos, sociais e culturas em comum, por meio de uma empresa cuja propriedade caracterize-se como coletiva e, portanto, de gestão democrática.

Rios (1998) contribui com a definição apresentada pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) a partir da afirmativa de que uma organização cooperativa consiste em um coletivo de indivíduos que passam a predispor-se a prestar serviços em coletividade, possuindo objetivos em comum. O gerenciamento destas organizações orienta-se a partir de modelos democráticos de gestão, evidenciando um cenário onde há o rateio equitativo de recursos e benefícios, bem como de custos e de riscos entre todos os cooperados.

Conforme Bialoskorski Neto (1994) salienta-se que as cooperativas se configuram como empresas privadas cuja gestão é coletiva. Nesta constituição, os proprietários da organização representam papéis de gestão e, também, de usuários, justificando a singularidade

de pontos como regulação e funcionamento. Deste modo, uma organização considerada cooperativa detém, em linhas gerais, seu funcionamento baseado e norteado por princípios direcionados à democratização e solidariedade.

As organizações cooperativas orientam-se a partir da finalidade de contribuição no processo de valorização dos produtos de seus cooperados, objetivando majoritariamente a melhoria na qualidade de vida destes indivíduos e da comunidade, sendo este fator constituinte da caracterização específica de uma organização cooperativa (BIALOSKORSKI, 1994).

A partir da compreensão desta perspectiva, apresentada pelo sistema cooperativista, tem-se a contribuição de Polonio (2004), no qual as cooperativas assumem papéis de intermédio e facilitação das atividades exercidas por seus cooperados, de modo que passem a representá-los, as atividades mercantis desenvolvidas pelas cooperativas se dão em nome dos cooperados, deste modo, não podem ser entendidas como sociedades empresariais. No contexto cooperativista, os excedentes de suas atividades econômicas são denominados sobras, as quais devem ser almejadas e buscadas para garantir que a cooperativa consiga prestar serviços a seus membros ao longo do tempo com liquidez e confiabilidade.

De acordo com a Organização de Cooperativas no Brasil, a OCB (OCB, 2019), categorizam-se 07 (sete) ramos cujos quais centralizam o cooperativismo na realização de suas atividades, sendo: Agropecuário; Consumo; Crédito; Infraestrutura; Produção de Bens e Serviços; Saúde e Transporte.

Conforme Reus *et al.* (2015), ambas as atividades listadas são representadas pela Organização de Cooperativas do Brasil (OCB) a nível nacional, de modo que, conforme esta configuração, todas as organizações cooperativas possuam a mesma natureza jurídica e orientem-se a partir de princípios básicos direcionados à prática efetiva do cooperativismo.

Soares e Melo Sobrinho (2008), contribuem ainda com a perspectiva de que o modelo cooperativista de atuação se sustenta a partir do relacionamento existente entre os cooperados e o acompanhamento do processo de gestão organizacional como um todo, de modo que haja a manifestação e acato das opiniões particulares destes indivíduos, prezando-se por um ambiente de governança saudável, cujo qual estimule a redução de conflitos.

2.3 O Marketing como Conceito e sua Utilização em Cooperativas

A compreensão acerca da terminologia marketing é bastante explorada por especialistas e estudiosos especializados no tema. De acordo com Dias (2003), a palavra marketing pode ser conceituada como aquela que significa “mercado em movimento”, e, por

este motivo, denota e expressa ações voltadas a este contexto mercadológico, envolvendo as mais diversas segmentações de uma organização, buscando pela satisfação dos desejos dos indivíduos.

De maneira consonante, Yaneze (2002), afirma que determinado processo de planejamento e execução de ações direcionadas à concepção, precificação, promoção e distribuição de estratégias, bens e serviços, pode caracterizar-se como o marketing, processo este que se baseia em criação e promoção de trocas, as quais virão a atender necessidades particulares e coletivas. A partir de perspectiva bastante semelhante, Vavra (1993) discorre acerca da definição do marketing como um processo pautado na concepção, produção e fixação de preços, promovendo e distribuindo ideais direcionadas à satisfação de indivíduos e organizações. Para Mesquita (2015), o marketing caracteriza-se como o agrupamento de diversas estratégias desenvolvidas em prol da agregação de valor a determinados produtos ou serviços, a fim de gerar maior valor e relevância para com o público-alvo ao qual direcionam-se estes esforços.

A aplicação de ferramentas e estratégias de marketing faz-se fundamental para organizações que almejam o alcance e satisfação de seu público-alvo. Equilibrando seus esforços na manutenção de atuais consumidores e buscando a promoção de atração para novos. Considerando a atenção primordial no cliente final e os *stakeholders*, os componentes do marketing atuam de forma interdependente, agregando valor entre si e tornando fundamental a compreensão de todas as suas partes (SAMPAIO; DIAS, 2008).

Uma vez definido, pode-se identificar a relevância do marketing e a aplicação eficaz de suas estratégias e ferramentas no ambiente organizacional e de relacionamento. Segundo Kotler e Armstrong (2007), o alcance de metas organizacionais está, diretamente, relacionado ao grau de conhecimento que determinada organização possui acerca de seu público, de modo que desta forma faça-se possível entregar-lhe valor e satisfação, diferenciando-se da concorrência.

Para Kotler e Keller (2006), a aplicação do marketing busca proporcionar a tomada de ações que venham a provocar a reação desejada e esperada em determinado público-alvo. McDaniel e Gates (2006, p. 6) afirmam que as ações de marketing “tentam oferecer os bens ou serviços certos para as pessoas certas, no lugar certo, na hora certa e ao preço certo, usando as técnicas de promoção certas”.

O contexto organizacional das cooperativas remete a perspectivas distintas das organizações convencionais, ao que se refere ao comportamento e desenvolvimento de relacionamento para com seu público. O cooperativismo está fundamentado em uma doutrina

cujas qual tem por princípio o relacionamento mútuo entre o âmbito social e o âmbito econômico (CENZI, 2002). Em um modelo cooperativista, as organizações cooperativas são propriedade de seus membros, podendo estes atuar exercendo os papéis de usuário e o de proprietário (COOPERATIVE DEVELOPMENT INSTITUTE, 2016).

Associado aos princípios inerentes às organizações cooperativas, direcionados à demonstração de preocupação com a comunidade, bem como a imparcialidade quanto a participação e utilização de produtos e serviços, Crúzio (2003) aponta que, fundamentando-se nos valores dos primeiros movimentos cooperativistas, têm-se a aplicabilidade do marketing social. A natureza das cooperativas não admite uma cultura caracterizada como individualista, uma vez que seus membros buscam crescimento econômico, social e educacional mútuo (CARVALHO, 2006).

Para Richardson (2017), no contexto das cooperativas, o marketing possui como foco a comunicação diretamente para com os associados, posicionados como donos do negócio, de modo que as estratégias devam alinhar-se aos princípios inerentes ao sistema cooperativista, visando, entre outros pontos, a harmonia e o processo de ganho mútuo (MEINEN, 2014). Cobra (1987), afirma que o marketing direciona suas preocupações, primordialmente à satisfação das necessidades dos indivíduos, por meio de um processo de troca, obtendo o lucro como consequência de sua aplicabilidade, indo além da venda pura e simples, enquanto transação.

Gimenes e Gimenes (2005) apresentam o sistema cooperativista como apoiador ao desenvolvimento social e econômico tanto em âmbito individual quanto em aspectos coletivos, exercendo posturas baseadas na organização e agilidade em suas atividades, de modo que representem confiabilidade e transparência diante da comunidade de associados.

Segundo dados fornecidos pelo Portal de Cooperativismo Financeiro (2021), no ano de 2021, o Brasil contava com, aproximadamente, oitocentas e trinta e três (833) cooperativas de crédito singulares, as quais se trata de subdivisões regionais organizadas de acordo com área de atuação e abrangência predeterminadas, coordenadas por trinta e quatro (34) centrais e quatro (04) confederações, sendo estas últimas: Cresol, Sicoob, Sicredi e Unicred.

A partir de informações publicadas no Portal do Cooperativismo Financeiro (2016), as cooperativas de crédito configuram-se como instituições financeiras que possuem, intrinsecamente, diversas demandas da sociedade, como por exemplo a oferta de serviços financeiros já ofertados por instituições financeiras convencionais (os bancos comerciais), porém, com o potencial de atingimento de outros segmentos ao que diz respeito ao público consumidor. Considerando esta perspectiva, a utilização de ferramentas de marketing de

maneira estratégica é fundamental para a relevância diante da concorrência existente neste nicho de mercado.

3. METODOLOGIA

Como parte fundamental da pesquisa científica, têm-se a metodologia. Para Lakatos e Marconi (2010), a metodologia de pesquisa refere-se à determinados elementos que compreendem a caracterização da pesquisa, passando por esferas como técnicas e formas de abordagem, métodos, bem como delimitação de amostragens e universo investigado. Segundo Gil (2002), a classificação das pesquisas faz-se primordial para possibilitar uma aproximação conceitual, a partir da delimitação de um marco teórico.

Desta forma, o presente estudo, quanto aos seus objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória. Gil (2002) afirma que as pesquisas exploratórias possuem como característica e objetivo principal o aprimoramento de ideias, permitindo a adaptação de seu planejamento, uma vez que se leva em consideração diversos aspectos relacionados ao fato que está sendo abordado na pesquisa.

A pesquisa foi desenvolvida a partir da abordagem qualitativa, a qual, segundo Minayo (2001), explora o campo dos significados englobando aspirações, crenças, valores e atitudes. A pesquisa qualitativa traz o aspecto da compreensão como primordial no processo de análise, uma vez que a subjetividade humana é colocada em foco e levada em consideração (MINAYO, 2012).

Considerando os procedimentos metodológicos, previamente delineados, entende-se a necessidade de definição, portanto, dos objetos de estudo. A realidade investigada trata-se do ambiente organizacional de duas cooperativas de crédito localizadas em Irati – Paraná, denominadas como X e Y, determinadas com o intuito de pesquisar a forma pela qual estas posicionam-se diante do mercado e perante a sociedade em que estão inseridas. Desta forma a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso.

A cooperativa X possui uma unidade de atendimento na cidade Irati – Paraná. A unidade de atendimento que serviu de base para o estudo, iniciou suas atividades em outubro de 2009, iniciando o ano de 2023 com o total de 14 (quatorze) colaboradores, segmentados entre gerente geral, gerentes de negócios subdivididos entre os núcleos de pessoa física urbano, agronegócio e pessoa jurídica. Também, compõem o quadro de funcionários os assistentes de negócio, caixa e estagiário, além dos serviços terceirizados de manutenção e vigilância.

A cooperativa Y possui duas unidades de atendimento na cidade de Irati – Paraná. Entretanto, frisa-se que a entrevista foi aplicada à colaboradores de apenas uma delas. A unidade de atendimento base para o estudo, iniciou suas atividades no ano de 2018, possuindo, no ano de 2023, o total de quatorze colaboradores, segmentados entre gerente geral, gerente administrativo, assistentes de negócio e administrativos, somados à caixas, gerentes de negócios, promotor de atendimento e um jovem aprendiz terceirizado.

Conforme Schramm (1971), a essência de um estudo de caso, considerando a principal tendência em todos os tipos, é que esta busca esclarecer uma decisão com um conjunto destas – compreendendo o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e os resultados que vieram a obter. Além das decisões, listam-se outros tópicos ao tratar do foco dos estudos de caso. Segundo Yin (2001), pode-se salientar o contexto das organizações, das instituições, bem como o mecanismo e operacionalização dos mais diversos processos.

Deste modo, para que, haja a compreensão e identificação do modo pelo qual as instituições financeiras cooperativas observadas (X e Y) interpretam e efetivam ações ligadas ao posicionamento de mercado, entende-se a necessidade de compor o processo de coleta de dados com uma proposta de entrevista com lideranças destas organizações, sendo estas, gerentes de unidade de atendimento (agências) e seus colaboradores.

Para Barbour (2009), a utilização de entrevistas individuais proporciona ao pesquisador acessar e adquirir percepções particulares – considerando a singularidade e desvencilhando o processo de intervenção e influência de terceiros. Pode-se apontar que por meio da aplicação de entrevistas, faz-se possível a obtenção de materiais elaborados com maiores minúcias, havendo a possibilidade de interação com os indivíduos participantes. Deste modo, para que, haja a compreensão e identificação do modo pelo qual as instituições financeiras cooperativas observadas interpretam e efetivam ações ligadas ao posicionamento de mercado, entende-se a necessidade de compor o processo de coleta de dados com uma proposta de entrevista com lideranças destas organizações, sendo estas, gerentes de unidade de atendimento (agências) e seus colaboradores.

Segundo Yin (2001), a natureza de espontaneidade das entrevistas corrobora para que estas se caracterizem como uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, uma vez que a maioria delas trata de questões humanas. Para o referido autor, as entrevistas podem ser consideradas como uma das mais importantes fontes de informações para os estudos de caso. Para a análise dos dados fez-se uso do método da análise de conteúdo, que segundo Campos (2004), visa a busca do sentido ou dos sentidos de um fenômeno. De modo que esse

método pode ser considerado adequado para a análise, desta investigação.

Para Bardin (2007), a análise de conteúdo é construída a partir da associação de diversas técnicas, as quais buscam descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, transmitido por meio de falas e por meio de textos. Deste modo, a técnica é formada por procedimentos sistemáticos, os quais viabilizam o levantamento de indicadores, permitindo a realização de inferência de conhecimentos diversos acerca do tema analisado.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de dezembro do ano de 2022 e janeiro do ano de 2023, e duraram, em média, 20 (vinte) minutos, não havendo interrupções ou necessidade de intervenção. O período de aplicação das entrevistas coincidiu com o fechamento do ano civil e contábil das cooperativas, além do período de férias de determinados colaboradores, de modo que houve certa dificuldade na aderência de determinados indivíduos convidados para colaborar com a pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A proposta de investigação apresentada pela pesquisa contextualizou-se a partir da realidade do sistema cooperativista, com o enfoque às cooperativas de crédito. Deste modo, a partir de buscas e análises teóricas, elaborou-se arcabouço teórico suficientemente robusto para que se viabilizasse o confronto para com as respostas empíricas observadas a partir das entrevistas realizadas. Informações que, puderam ser confrontadas e complementadas a partir da fala dos entrevistados ao longo do processo de coleta de dados.

O estudo se deu no ambiente de duas unidades de atendimento pertencentes a duas cooperativas de crédito distintas, denominadas figurativamente por “X” e “Y”. Ao longo da confecção do estudo, pode-se identificar que, em relação a porte e estrutura física, as unidades de atendimento pesquisadas, caracterizam-se de forma bastante semelhante. Em relação à categorização e estruturação organizacionais, ambas as cooperativas analisadas apresentam e seguem determinados ideais, ilustrados por sua missão, sua visão e seus valores, os quais, norteiam e baseiam suas atividades, de acordo com declarações e posturas observadas na realidade abordada no presente.

Ao realizar uma análise comparativa entre os entrevistados, bem como entre a realidade das duas instituições cooperativas estudadas, foi possível identificar que a disponibilidade, em relação a contribuição para a entrevista, bem como o interesse no compartilhamento de informações, se deu de forma mais evidente a partir da fala dos colaboradores da cooperativa X. Dentre os respondentes desta, está o gerente da unidade de atendimento (agência), e colaboradores do setor rural e urbano.

Ao longo da fala dos entrevistados, pode-se mencionar, ainda, campanhas para arrecadação de roupas, brinquedos e alimentos são promovidas com frequência, bem como ações em conjunto com demais órgãos municipais em prol da educação financeira para crianças e adolescentes, além do apoio e fomento ao desenvolvimento microeconomia local.

Com relação ao risco inerente às atividades de uma cooperativa de crédito, os entrevistados das cooperativas X e Y apresentaram comportamento semelhante de resposta, identificando como o principal o risco de mercado, aquele relacionado ao risco de inadimplência por parte dos tomadores de crédito de suas respectivas unidades de atendimento. Com o foco na mitigação deste risco, mencionou-se a análise de crédito coerente e transparente, bem como a análise detalhada de fatores que possam vir a corroborar para uma negociação pouco estruturada. Ainda, como respaldo diante deste risco iminente, mencionou-se por um dos entrevistados o apoio do Banco Central do Brasil às instituições financeiras, prestado por meio de resoluções, normativas e códigos de conduta norteadores.

Atendendo à demanda pela compreensão acerca do composto organizacional de uma cooperativa de crédito, os respondentes apresentaram familiaridade com o tema. Para os entrevistados, os motivos pelos quais um indivíduo busca os serviços de uma cooperativa de crédito estão relacionados à personalização do atendimento, flexibilização na precificação de taxas para financiamentos e demais produtos de crédito, além do baixo custo de tarifas. Ao longo das falas, pôde-se observar a ênfase na busca pela humanização do atendimento prestados pelos colaboradores destas instituições, identificando-a como um diferencial em meio à concorrência, uma vez que os produtos oferecidos em uma instituição financeira, em suma, são os mesmos.

A partir das respostas obtidas, foi possível observar que os colaboradores respondentes possuem grande familiaridade com o conceito-chave do cooperativismo, bem como, o modo de comportamento de instituições que seguem este direcionamento. Ao longo das respostas, identificou-se, de forma semelhante, a menção a respeito da união em prol de um objetivo comum de determinado grupo e equidade entre os associados deste modelo de negócio.

Considerando a abrangência dos conceitos e ramificações do marketing, entende-se que há certa limitação referente ao conhecimento por parte dos colaboradores, entretanto, identifica-se que há o desenvolvimento periódico de ações que visam a promoção e fixação da marca no imaginário dos usuários, refletindo estratégias de posicionamento de mercado.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo tratou sobre a utilização e aplicabilidade de estratégias de posicionamento mercadológico, no âmbito de cooperativas de crédito no mercado. Desta forma, foi essencial realizar a busca de informações referentes as características das cooperativas e de marketing, bem como a percepção acerca do marketing como estratégia pelas instituições, com base na vivência dos gestores das referidas instituições.

Ao longo da confecção do estudo, pode-se identificar que, em relação a porte e estrutura física, as unidades de atendimento pesquisadas, caracterizam-se de forma bastante semelhante. Ambas as cooperativas foram descritas como cooperativas de médio porte, tendo como maior representatividade o núcleo rural, composto por produtores rurais de micro, pequeno, médio e grande porte, reforçando a representatividade do segmento no âmbito do agronegócio regional.

A diversificação de perfis dos entrevistados viabilizou a obtenção de diversos vieses observados nas falas, e, apesar destas disparidades, foram identificadas respostas bastante coerentes com a teoria, previamente descrita e estudada, pelos autores do presente. De mesmo modo, pode-se identificar que as unidades de atendimento, mesmo que distintas, apresentam condutas similares diante do mercado, e do padrão de execução de suas atividades.

Acerca do posicionamento de mercado, identificou-se que há a preocupação para com os consumidores de seus produtos e serviços (associados/cooperados), de modo que pautem suas estratégias e ações cotidianas na busca pela excelência no atendimento e na fidelização destes indivíduos. Para os entrevistados, os motivos pelos quais um indivíduo busca os serviços de uma cooperativa de crédito estão relacionados à personalização do atendimento, flexibilização na precificação de taxas para financiamentos e demais produtos de crédito, além do baixo custo de tarifas.

Ao longo das falas, pôde-se observar a ênfase na busca pela humanização do atendimento prestados pelos colaboradores destas instituições, identificando-a como um diferencial em meio à concorrência, uma vez que os produtos oferecidos em uma instituição financeira, em suma, são os mesmos. Para um dos entrevistados, o marketing “boca a boca” ainda é uma das estratégias mais eficientes na conversão de novos associados. Ainda, mencionou-se a vinculação de propagandas e ações de marketing em plataformas convencionais, como rádios, televisões, redes sociais e *outdoors*, além da presença efetiva na comunidade, por meio do apoio e financiamento voluntário de festas e eventos comunitários e religiosos no perímetro urbano e rural da cidade.

Dentro do cotidiano das cooperativas, observa-se a preocupação para com a comunidade por parte dos colaboradores e líderes regionais; o desenvolvimento de ações e promoções específicas visando a fidelização dos associados por meio do consumo dos serviços e produtos de crédito oferecidos; a busca permanente pelo melhoramento do relacionamento e excelência no atendimento, bem como o desenvolvimento de uma cultura organizacional que vise, realmente, o favorecimento mútuo dos consumidores e da comunidade, para que, desta forma, as cooperativas estejam em evidência no olhar de seus associados diante da concorrência do mercado financeiro.

Uma vez apresentada a referida reflexão, entende-se que a pesquisa pode vir a contribuir para a percepção por parte de gestores e colaboradores de instituições cooperativas acerca da importância do conhecimento relacionado ao marketing e suas ferramentas, bem como em relação ao diferencial diante do mercado proporcionado pela utilização eficiente destas.

Conclui-se, portanto, que os ideais e princípios cooperativistas estão alinhados ao conceito primordial do marketing que é a promoção de satisfação das demandas de seu mercado-alvo, ou seja, a partir do comportamento das cooperativas de crédito no mercado de produtos e serviços financeiros, pode-se identificar que estas organizações estão buscando o ganho de visibilidade e representatividade. Fazendo o uso de estratégias, por vezes orgânicas, de fidelização, que corroboram para a solidificação de seu posicionamento para com o mercado, as cooperativas avançam nos níveis de satisfação e referência no imaginário de seu público.

Entende-se que o estudo atendeu aos objetivos previamente propostos, abrindo precedentes para a ampliação da pesquisa a partir da análise de demais vieses do marketing neste contexto. Sugere-se, ainda, um plano de intervenção em um dos casos estudados, para que se possa identificar, de forma comparativa, a aplicabilidade e efetividade de estratégias de posicionamento de mercado nestas organizações.

REFERÊNCIAS

- ACI/UN. Agricultural Co-ops in North America & Europe (UN/ECE 1995) – The **Agricultural Cooperative Movement**. Submission to the Committee on Agriculture of the UN Economic Commission for Europe.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Inclusão financeira. In: FÓRUM BANCO CENTRAL SOBRE INCLUSÃO FINANCEIRA, 1., Salvador. **Anais...** Salvador-BA, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 2007.
- BIALOSKORSKI, N. S. **Agribusiness Cooperativo: Economia, Doutrina e Estratégias de Gestão**. Orientador: Evaristo Marzabal Neves. Piracicaba: USP/Esalq (Dissertação de

Mestrado), 1994.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 27 abr. 2022.

CAMPOS, C. J. G. **Método de Análise de Conteúdo**: Ferramenta Para a Análise de Dados Qualitativos no Campo da Saúde. Brasília: Rev Bras Enferm, set/out 2004, pgs 611-614. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>> Acesso em: 30 de agosto de 2022.

CARVALHO, A. D. C. The Cooperative Development and Strategy. **International Journal of Accounting and Financial Reporting**, [S. l.], v.2, n. 1, p. 191- 202, 2012. Disponível em: <https://microthink.org/journal/index.php/ijafr/article/view/1563/1418>. Acesso em: 15 abr. 2022.

CENZI, N. L. **Cooperativismo**: desde as origens ao Projeto de Lei da Reforma do Sistema Cooperativo Brasileiro. Curitiba: Juruá, 2012.

COBRA, M. **Marketing Básico**: Uma Perspectiva Brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPERATIVE Development Institute. **About Co-ops**. Disponível em:

<https://www.cdi.coop/resource-center/about-co-ops/>. Acesso em: 15 abr. 2022.

CRESOL. **Cresol**. Disponível em: <https://blog.cresol.com.br/>. Acesso em: 25 de jul. de 2022.

CRÚZIO, H. O. **Marketing Social e Ético nas Cooperativas**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CRÚZIO, H. O. **Marketing Social e Ético nas Cooperativas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GIL, A. C. (2002) **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas S/A.

GIMENES, R. M. T. & GIMENES, F. M. P. Financiamento das necessidades líquidas de capital de giro em cooperativas agropecuárias: uma investigação empírica sob a perspectiva do modelo de Fleuriot. **Revista da Faculdade Católica de Administração e Economia**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 103-115, janeiro/junho, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing de A à Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Practice Hall, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCDANIEL, C. D; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: CONFEBRÁS, 2012.

MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621 – 626. 2012.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento**: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

- NASCIMENTO, J. R. *et al.* Uma Análise do Desempenho das Cooperativas de Crédito Rural Brasileiras Segundo Modelo DEA – Análise Envoltória de Dados. **XV Congresso Brasileiro de Custos**, Curitiba, PR, Brasil, 2008.
- PAYNE, A. **The essence of services marketing**. London: Prentice-Hall, 1993.
- REUS, L. F., DOS SANTOS, A. P. S., ZANELA, P. M., & YAMAUCHI, C. K. Panorama dos Modelos de Cooperativas no Brasil. **XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**, 2015.
- RICHARDSON, M. **Dicas para aplicar o marketing na sua cooperativa**. Sebrae. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/dicas-para-aplicar-o-marketing-na-sua-cooperativa>. Acesso em: 12 nov. 2022.
- RIOS, L. O. **Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência e crescimento sustentável**. São Paulo: STS, 1998.
- SAMAPIO, D. O.; FAGUNDES, A. F. A. ESTRATÉGIAS DE MARKETING: UM ESTUDO PRÁTICO. **Revista Pretexto, Belo Horizonte**, v. 9, n. 2, p. 97-116, 30 jun. 2008. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/461>. Acesso em: 24 fev. 2022.
- SAMPAIO, D. de O.; DIAS, C. L. Eficácia e eficiência da empresa, inovação e experiências na integração cooperativa. In.: Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo, 5., 2008, Ribeirão Preto, **Anais...** Ribeirão Preto: Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo, 2008. Disponível em: http://www.fundace.org.br/cooperativismo/arquivos_pesquisa_ica_la_2008/070-sampaio.pdf. Acesso em: 12 nov. 2022.
- SCHARF, E. R.; GOMES, G.; HUCK, N. K. Internal Marketing in Brazilian Credite Cooperative. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 19, n. 4, p. 809-837, 2020.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do Consumidor**. Nona Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.
- SICREDI. **Sicredi**. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/>. Acesso em: 23 jan. 2023.
- SISTEMA Financeiro Nacional. **Banco Central do Brasil**. (2022). Disponível em: <https://bcb.gov.br>. Acesso em: 18 de fev. de 2022.
- SOARES, M.; MELO SOBRINO, A. **Microfinanças: o Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito**. 2. Ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.
- VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.
- WOCCU. **World Council of Credit Union**. Disponível em: <https://www.woccu.org/>. Acesso em: 13 jan. 2022.