

# A GESTÃO ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE PROSPECÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE ASSOCIADOS NO CONTEXTO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO<sup>1</sup>

**Vitor Gonçalves Disconzi<sup>2</sup>**  
**Bruna Faccin Camargo<sup>3</sup>**

## RESUMO

O objetivo geral da presente pesquisa foi analisar a influência da gestão estratégica na prospecção e fidelização de associados em cooperativas de crédito. Para tanto, foram definidos os objetivos específicos com a finalidade de identificar: as estratégias de prospecção e fidelização de associados nas cooperativas de crédito selecionadas e compreender a relação das ações adotadas com a prática da gestão estratégica. Em relação à metodologia a pesquisa atende a 4 enfoques: quanto à natureza é básica; quanto à abordagem é qualitativa; quanto aos objetivos descritiva e quanto ao método é bibliográfica. No que tange ao procedimento, a fonte de pesquisa foi o *Google Acadêmico*, onde quatro trabalhos foram selecionados para análise. Os resultados da pesquisa permitiram verificar a importância da elaboração de um planejamento estratégico por parte das cooperativas, além de aplicá-los através de uma estrutura robusta de gestão estratégica. A gestão estratégica, nos casos das cooperativas avaliadas neste trabalho, contribuiu para a elaboração e aplicação das estratégias de prospecção e fidelização de associados, sendo que as ações adotadas por essas estavam alinhadas a um planejamento estratégico pré-definido. Nesse sentido, os trabalhos selecionados puderam evidenciar a assertividade das ações criadas e analisadas, pois possibilitaram às cooperativas um maior conhecimento acerca da realidade dos seus associados, aumentando o nível de satisfação dos usuários em relação à instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cooperativismo; planejamento estratégico; prospecção; fidelização.

## 1. INTRODUÇÃO

O crescimento das cooperativas de crédito no cenário do mercado financeiro nacional nos últimos anos tem demonstrado a relevância do tema da economia sustentável relacionado ao fortalecimento das economias locais. A proposta de participação nos resultados, incentivos à economia da região, poder de decisão com voto que permite a gestão democrática da instituição através das assembleias e as taxas abaixo das praticadas pelo mercado bancário, são alguns dos diferenciais que estimulam a visível evolução nos indicadores financeiros das cooperativas. No ano de 2021, o Banco Central realizou uma publicação que apontou um crescimento de 134% da

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação – Curso de Gestão Financeira – Universidade Franciscana

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Gestão Financeira – Universidade Franciscana

<sup>3</sup> Professora Orientadora

carteira de crédito no sistema financeiro nacional entre os anos de 2016 e 2020, passando a deter 5,1% do total da carteira de crédito do SFN. Apesar do percentual ainda ser pequeno frente às grandes corporações do mercado, a velocidade da alta desse indicador sinaliza uma nova opção de consumo no que se refere aos produtos financeiros (BANCO CENTRAL, 2020).

De acordo com o Banco Central do Brasil (2020), uma cooperativa de crédito é uma associação de pessoas com objetivo de prestação de serviços exclusivos para seus associados, sendo esses, simultaneamente, donos e usuários do sistema. A lei nº5.764/1971 define a política nacional de cooperativismo e conceitua as sociedades 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”, elencando 11 características, dentre elas, a adesão voluntária, singularidade de voto e retorno das sobras líquidas do exercício (BRASIL, 1971).

Assim, no contexto de crescimento das cooperativas de crédito, observa-se a prospecção de novos associados, bem como a fidelização de sua base de sócios, sendo dois pontos relevantes para o desenvolvimento das cooperativas. Isso porque, para além da busca de manutenção do quadro social, é preciso que as cooperativas, assim como qualquer *player* do cenário financeiro, estejam aderentes às estratégias e tendências de mercado no que se refere aos diferenciais e atrativos que são decisivos nas escolhas por instituições financeiras, de acordo com cada público-alvo (MEINEN; PORT, 2016). Daí que se observa a importância de estudar a gestão estratégica e sua relação com as ações adotadas no cenário cooperativista.

Nesse sentido, o tema foi delimitado a partir da análise de trabalhos selecionados que abordam estratégias de prospecção e fidelização de associados, identificando suas semelhanças e diferenças, sob a perspectiva da gestão estratégica. O problema que orienta a pesquisa é o seguinte: Qual a influência da gestão estratégica sobre as ações de prospecção e fidelização de associados em cooperativas de crédito?

Para responder o questionamento, tem-se como objetivos específicos: identificar as estratégias de prospecção e fidelização de associados adotadas pelas cooperativas de crédito selecionadas; e analisar as estratégias identificadas, suas semelhanças e diferenças, a fim de compreender a relação das ações adotadas com a prática da gestão estratégica no meio corporativo.

Por fim, justifica-se o presente estudo por tratar de uma temática relacionada ao sistema financeiro nacional e à necessidade de descentralização de um mercado historicamente dominado por grandes corporações, em um ambiente de crescimento do segmento cooperativo no sistema financeiro nacional. Isso se evidencia pela busca, por parte dos consumidores, de outras

alternativas, hoje mais acessíveis e difundidas, diferentes das tradicionalmente conhecidas, como por exemplo no que se refere ao relacionamento e aproximação com o cliente, participação nos resultados e à possibilidade de contribuir com o desenvolvimento regional.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sistema Financeiro Nacional: o contexto das cooperativas de crédito

A composição do Sistema Financeiro Nacional (SFN) pode ser entendida como a estrutura de diversas instituições que possuem como objetivo central, através de um conjunto de mecanismos, realizar a intermediação financeira entre os agentes superavitários, os indivíduos com sobras de capital e indivíduos deficitários, compreendidos como aqueles que necessitam de recursos financeiros de terceiros. Isso pode se dar pela necessidade de equilibrar o fluxo de caixa, bem como viabilizar investimentos de médio e longo prazo (CAVALCANTE, 2002).

A macroestrutura do SFN, para Assaf Neto (2012), é composta por dois pilares determinados como subsistema de supervisão e subsistema de intermediação ou operativo. O primeiro, destina-se à legislação de políticas que definem as diretrizes e normas para as operações que envolvem as diversas transferências de recursos entre os agentes econômicos, prezando pelo bom funcionamento do sistema, a partir do supervisionamento das instituições operantes do mercado financeiro nacional. Sua composição compreende, dentre outras, as seguintes instituições: Conselho Monetário Nacional (CMN), Banco Central do Brasil (BCB), Comissão de Valor Mobiliários (CVM) e Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).

O CMN é o órgão máximo do SFN, em atividade desde março de 1965, criado através da Lei da Reforma Bancária 4.595 de 1965. Este órgão possui como atribuições principais a responsabilidade pelas normas das políticas monetárias, fiscais, de crédito, orçamentárias e da dívida pública da União. Ainda, é responsável pela supervisão das reservas cambiais do país, regulamentando também as operações do mercado de capitais, através das suas políticas de poupança e investimentos.

O subsistema de intermediação, por sua vez, é composto pelas instituições que executam as operações junto aos consumidores finais, por isso, é também denominado subsistema operativo (ASSAF NETO, 2012). A este subsistema é atribuída a execução de operações financeiras que transferem recursos monetários entre agentes superavitários e deficitários, sendo esses serviços e produtos ofertados por instituições financeiras, como bancos comerciais, múltiplos e de investimentos, financeiras, *fintechs* e cooperativas de crédito.

Dentre os agentes de intermediação do mercado financeiro, pode-se elencar as cooperativas de crédito como participantes em emergência no contexto do mercado financeiro nacional. Conforme o Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, publicado pelo Banco Central do Brasil (2020), o ativo total, carteira de crédito e depósitos do SNCC apontaram um crescimento acima do SFN, entre os anos de 2016 e 2020.

Ao abordar o mercado financeiro brasileiro, Souza (2017) demonstrou que há três tipos de instituições que são relevantes por atenderem um grande número de clientes e terem presença nacional, quais sejam: os bancos públicos, os bancos privados e as SCCs (Sociedades Cooperativas de Crédito). Segundo o autor (p. 20), os bancos privados incluem “todos os bancos que têm carteira comercial, sejam eles nacionais ou estrangeiros”, enquanto os bancos públicos comportam “os bancos com participação do governo que tem carteira comercial, sejam bancos públicos como a Caixa Econômica Federal (CEF) e os bancos regionais ou de economia mista, caso do Banco do Brasil (BB).

Nesse sentido, de acordo com a definição do Banco Central do Brasil (s. d.), cooperativa de crédito é “uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados”.

Para Souza (2017), a principal diferença entre os segmentos citados diz respeito a estrutura de propriedade. Isso porque os bancos comerciais tradicionais são de propriedade privada dos acionistas, ao passo que o governo é proprietário dos bancos públicos em sua totalidade ou como principal acionista e, por fim, as Cooperativas de Crédito são um tipo híbrido de instituição, sendo que se posicionam entre a sociedade civil, o mercado e o Estado, contexto em que os cooperados fazem duplo papel de proprietários e clientes. Além disso, o autor refere que os segmentos diferem também no modelo de negócio e nas estratégias de atuação.

Assim, observa-se que no cenário do SFN tem-se relevantes instituições que atuam no segmento financeiro. Parte dessas instituições são as cooperativas de crédito, segmento que se consolidou e expandiu no mercado nacional. Cumpre compreender, dessa forma, o contexto de surgimento dessas cooperativas.

### **2.1.1 Contexto histórico do cooperativismo de crédito**

No cenário mundial, diversas formas de cooperação entre os indivíduos foram experimentadas ao longo da história, dando ensejo a criação e expansão de sociedades cooperativas. Pode-se mencionar como marco relevante do cooperativismo o ocorrido no ano de

1844, em Manchester, na Inglaterra, no bairro de Rochdale, quando 28 operários compostos por 27 homens e 1 mulher fundaram a Sociedade dos Probos de Pioneiros Rochdale, sendo essa reconhecida como o primeiro modelo de cooperativa moderna (PORT, 2022).

Nesse sentido, dispõe Pinheiro (2008) que em 1864 surgiu a primeira cooperativa de crédito, tipicamente rural, fundada por Friedrich Raiffeisen (Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf), baseada em um modelo que tinha como características a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, singularidade de votos, área de atuação restrita, ausência de capital social e não-distribuição de sobras. Quanto às cooperativas de crédito urbanas, Herman Schulze foi o pioneiro, em 1850, quando criou a primeira “sociedade mutual de empréstimos” de crédito, a partir de um modelo diferenciado em relação aos de Raiffeisen. Isso porque as cooperativas de crédito urbanas no modelo de Schulze previam o retorno de sobras líquidas proporcionalmente ao capital, tinham área de atuação não restrita e os dirigentes remunerados.

O italiano Luigi Luzzatti constituiu, em 1865, em Milão, a primeira cooperativa com o nome Luzzatti. Conforme o autor, no Brasil, as cooperativas criadas com essa denominação tinham como principais características a não exigência de vínculo para associação, quotas de capital de pequeno valor, não remuneração dos dirigentes, concessão de créditos de pequeno valor sem garantias reais e responsabilidade limitada ao valor do capital subscrito (PINHEIRO, 2008).

Por conseguinte, em 1900 nas Américas, Alphonse Desjardins fundou uma cooperativa com características distintas, mas inspiradas nos modelos de Raiffeisen, Schulze e Luzzatti. Esse modelo de cooperativa tinha como principal característica a existência de alguma espécie de vínculo entre os sócios, ficando conhecida no Brasil como cooperativa de crédito mútuo (PINHEIRO, 2008).

No cenário brasileiro, o cooperativismo tem relação com a chegada de imigrantes europeus ao território nacional. Uma das principais preocupações dos imigrantes no país era transformar a agricultura de subsistência em algo maior, a fim de alcançar melhor qualidade de vida (MEINEN; PORT, 2016).

Nessa linha, o Cooperativismo financeiro no Brasil teve seu surgimento no final do século XIX, na figura do padre Jesuíta Theodor Amstad, a partir de uma realidade socioeconômica extremamente precária vivida pelos imigrantes europeus que habitavam o interior do estado do Rio Grande do Sul, tendo por objetivo central atender às necessidades básicas da população local. Em 1902, foi fundada no município de Nova Petrópolis/RS, a primeira instituição financeira cooperativa da América Latina, a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, atualmente em funcionamento como Sicredi Pioneira RS. (MEINEN; PORT, 2016).

Souza (2017) elucida que o cooperativismo é um conceito que deriva da economia solidária, tendo como características fundamentais o direito à liberdade individual e a propriedade coletiva. O autor menciona como principais características das SCCs as seguintes: adesão livre e voluntária; participação econômica; gestão democrática; autonomia e independência; intercooperação; interesse pela comunidade; educação, formação e informação.

A partir dessas características, as cooperativas de crédito definem sua atuação, definindo estratégias conforme os objetivos a serem atendidos. Assim, entende-se relevante abordar as principais estratégias utilizadas por instituições financeiras cooperativas, sobretudo no que se refere à prospecção e fidelização de clientes/associados.

## **2.2 Gestão estratégica e segmentação de mercado como motores da prospecção e fidelização de associados**

O planejamento estratégico consiste basicamente em um plano que estabelece direcionadores a fim de orientar as decisões e conseqüentemente o rumo de uma empresa, num prazo predefinido, com ciclos de dois a três anos, considerados de longo prazo. (COLLEONI, 2021).

Para implementar o planejamento estratégico diante de um cenário de extrema competitividade entre as empresas, realizar de maneira recorrente a análise *SWOT* é de grande importância para a manutenção e aumento do *share* de mercado por parte das corporações. Através dessa análise, é possível identificar quais são os pontos fortes, as necessidades de melhorias, bem como as oportunidades e ameaças que rodeiam a instituição, prezando pela qualificação de seus colaboradores, a fim de entregar aos seus clientes produtos e serviços de qualidade. (BRASIL JUNIOR; RIBEIRO, 2020).

Para Brasil Junior e Ribeiro (2020), o planejamento estratégico é descrito como:

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações, possibilitando o direcionamento das ideias, forças, recursos e resultados, tornando os investimentos mais seguros. O planejamento estratégico realizado corretamente consegue assegurar e obter benefícios para a organização, em diferentes aspectos como: lucratividade, destaque e retorno sobre investimentos. (BRASIL JUNIOR; RIBEIRO, 2020, p. 07).

Porto (2001) aborda, como parte do planejamento estratégico, o plano estratégico, que consiste em concretizar e definir os processos que são necessários para a sua implementação. Tratar do plano estratégico significa organizar e documentar os planos de ações propostos através das ideias que surgiram durante a construção do planejamento estratégico. Por isso, para os

gestores das organizações, o plano estratégico é utilizado como uma importante ferramenta que apoia a gestão estratégica, que por sua vez é composta por outros elementos, não sendo somente os elencados e avaliados no planejamento estratégico (PORTO, 2001; CAMPOS, 2017).

Para compreender a estrutura e funcionamento da gestão estratégica, faz-se necessário elucidar suas diferenças em relação ao planejamento estratégico, pois apesar de serem complementares em suas atribuições, não se trata do mesmo processo (CAMPOS, 2017). A gestão estratégica, invariavelmente, precisa levar em consideração as diretrizes dispostas no planejamento estratégico, uma vez que este foi elaborado pela administração da empresa e define quais são os objetivos de longo prazo do empreendimento. No entanto, para além do planejamento estratégico, a gestão estratégica está relacionada com os objetivos de curto, médio e longo prazo, contemplando o gerenciamento e execução das ações que contribuem para o cumprimento das metas estabelecidas (COLLEONI, 2021).

Dessa forma, a execução do planejamento e gestão estratégica gera benefícios que vão além do alcance dos objetivos, otimização dos índices financeiros e melhores perspectivas em relação ao resultado. Observa-se que o planejamento estratégico contribui para a geração de usuários mais fiéis à empresa, bem como na prospecção de novos clientes, fazendo da captação de novos usuários um fator determinante para a manutenção da empresa no mercado, assim como para seu crescimento sustentável (MOUTELLA, 2003; BRASIL JUNIOR; RIBEIRO, 2020;).

Nesse contexto, para Futrel (2011), a prospecção de clientes é o primeiro ciclo do processo de vendas, uma vez que consiste no mapeamento de clientes potenciais e, por isso, deve ser uma prática cíclica e constante por parte da instituição. Para isso, Cobra (2019) dispõe que é necessário ofertar ao futuro cliente produtos e serviços que sejam assertivos no que diz respeito às necessidades de cada um, compreendendo o perfil de cada público alvo.

Sob essa perspectiva, é bastante improvável que um determinado produto ou serviço, em especial os financeiros, consigam atrair a todos os públicos, em virtude da pluralidade dos perfis e padrões de consumo. Dado esse cenário, a segmentação de mercado é a alternativa que melhor concilia as necessidades dos clientes aos produtos ofertados, pois realiza agrupamentos na sua base de clientes e potenciais clientes, personalizando suas ofertas para cada segmento de mercado (COBRA, 2019).

Assim, o autor complementa:

Quais são as necessidades dos clientes e que produtos são mais adequados para satisfazê-los? Considerando que cada segmento é mais homogêneo que o mercado como um todo, fica mais fácil estabelecer estratégias de marketing que possibilitem a ampliação dos negócios em cada um deles.

Como definir os segmentos de mercado de produtos e serviços financeiros? Os critérios adotados devem levar em conta, inicialmente, os atributos físicos dos produtos e serviços e depois os atributos comportamentais relativos aos clientes. (COBRA, 2019, p. 100).

Como elemento base da prospecção, a segmentação de mercado é um processo que deve mensurar a capacidade financeira e o porte de cada segmento em relação ao mercado e a sua própria carteira, compreendendo e selecionando os canais de acesso mais adequados para atingir o público desejado. Além de uma oportunidade, a segmentação representa o custo para disponibilização de cada um dos seus serviços e/ou produtos.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

No que se refere à metodologia, a pesquisa se classifica a partir de 4 enfoques. Primeiramente, quanto à natureza, a pesquisa é classificada como básica, posto que se trata de um estudo teórico sobre a influência da gestão estratégica na prospecção e fidelização de associados em cooperativas de crédito, a partir da análise de estudos selecionados.

Já quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, considerando que visa identificar as principais ações das cooperativas selecionadas no que tange à prospecção e a fidelização de associados, bem como a influência da gestão estratégica nessas ações. Conforme Helen Casarin e Samuel José Casarin (2012), a pesquisa qualitativa “explora uma metodologia predominantemente descritiva, deixando em segundo plano modelos matemáticos e estatísticos. Neste tipo de pesquisa, a quantificação dos objetos estudados não é priorizada” (p. 32), pois “envolve a descrição de certo fenômeno, caracterizando sua ocorrência e relacionando-o com outros fatores” (p. 33).

Em relação aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas e explicativas. Nesse âmbito, o presente estudo classifica-se como descritivo, no sentido de identificar e descrever as características de um fenômeno – no presente caso, da gestão estratégica no contexto da prospecção e fidelização de associados em cooperativas de crédito (CASARIN; S. J. CASARIN, 2012).

Por fim, quanto ao método, a pesquisa se classifica como bibliográfica. Esse tipo de pesquisa, conforme os autores supracitados, busca realizar o levantamento e análise de documentos científicos que tratam sobre determinado tema, como artigos, teses, dissertações, entre outros. Com isso, é possível verificar o que já foi produzido em estudos anteriores, o que se pretende fazer com os estudos selecionados sobre o tema ora trabalhado.



### 3.2 Plano de coleta e análise dos resultados

Para realização do estudo a base de dados utilizada foi o *Google Acadêmico*, com a coleta de artigos publicados em periódicos nacionais. No processo de pesquisa e seleção dos artigos, a pesquisa foi realizada no período entre 2010 e 2022 e foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “cooperativas de crédito”, “gestão estratégica”, “prospecção”, “fidelização”, “captação” e “estratégias”. Dentre os trabalhos encontrados, foram selecionados os que tinham como metodologia estudo de caso, relacionados à prospecção e fidelização de associados em cooperativas de crédito, resultando em 4 trabalhos selecionados, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Trabalhos selecionados

Autor	Título
Ziliotto e Valerio (2011)	Estratégias de prospecção de novos associados em uma cooperativa de crédito em Rio Negro – PR
Malzoni e Ledermann (2015)	Estratégias de prospecção e fidelização de associados para o consumo de financiamento de veículos: um estudo com associados do Sicredi celeiro na unidade de atendimento Três Passos.
Barth e Büttendender (2019)	Fidelização de clientes na cooperativa de crédito Cresol.
Unser e Zamerlan (2019)	Cooperativismo de crédito: estratégias de fidelização do cooperado para a expansão da Uniced Missões Noroeste

Fonte: elaborado pelo autor.

Nesse sentido, a partir dos artigos demonstrados no Quadro 1, buscou-se identificar as principais ações de prospecção e fidelização adotadas pelas cooperativas de crédito estudadas, a fim de observar suas características e possíveis semelhanças e diferenças. Assim, a referida análise tem como base a gestão estratégica, de modo a compreender a influência dos elementos de gestão na prospecção e fidelização de associados, com levantamento bibliográfico, análise e interpretação de dados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Identificação das estratégias de prospecção e fidelização de associados adotadas pelas cooperativas de crédito selecionadas

Neste capítulo, pretende-se elencar os trabalhos utilizados na análise bibliográfica, identificando as estratégias elaboradas em cada estudo de caso. Para melhor compreensão do conteúdo trabalhado, foi elaborado o Quadro 2.

Quadro 2 – Estratégias adotadas

AUTOR/ANO	ESTRATÉGIAS
Ziliotto e Valerio (2011)	Excelência e qualidade no atendimento; Definição das ações de prospecção; Divulgação de vantagens e relação aos concorrentes; Promoção de vendas; Indicação de associados; Fomento de parceria de folha de pagamento junto a empresas da região; Parceria junto ao INSS para recebimento de beneficiários; Adequação da oferta em relação à renda e suas respectivas necessidades (segmentação); Oferta de planos para investimentos para não associados investidores; Oferta de crédito para não associados como produto isca; Divulgação através de canais de televisão, internet e rádio; Ações práticas para manutenção de associados; Execução ciclo PDCA em cada estratégia.
Malzoni e Ledermann (2015)	Fomento da linha de aquisição de veículos; Criação de ferramenta de simulação de crédito para associados; Definição de colaborador responsável pelos convênios; Rotina de visitas nas revendas; Fornecimento de material de marketing aos parceiros; Realização de feirões; Divulgação em rádios locais.
Barth e Büttendender (2019)	Criação de pacotes de serviços adequados por porte de empresa (segmentação); Treinamento e capacitação de equipe; Programa de fidelização; Marketing direcionado; Participação em feiras e eventos da localidade; Sorteio de prêmios para associados; Divulgação da marca em mídias tradicionais.
Unser e Zamerlan (2019)	Formação de colaboradores de alta performance; Implementação de sistema de CRM (Realize); Criação de novos produtos direcionados; Ações locais com cooperados para divulgação da cooperativa; Eventos trimestrais com colaboradores para formação continuada; Campanha de fidelidade.

Fonte: O autor (2022).

Conforme Quadro 2, foram identificadas as principais estratégias e ações implementadas nas instituições selecionadas. Dentre as estratégias elencadas, é possível compreender semelhanças e diferenças entre as mesmas. Diante disso, cabe contextualizar cada trabalho exposto, no sentido de avaliar seus métodos e resultados, a fim de compreender suas relações com a prática da gestão estratégica, no cenário das cooperativas de crédito.

#### 4.2 Análise e contextualização dos trabalhos selecionados:

No primeiro trabalho analisado, “Ziliotto e Valerio (2011)”, os autores registram as estratégias adotadas por uma cooperativa de crédito na cidade de Rio Negro, no estado do Paraná. No caso estudado, a empresa realizou, em um primeiro momento, um estudo mercadológico que teve por objetivo mapear os diferentes perfis dos potenciais associados, considerando que tal

segmentação de perfis é necessária para maior assertividade na oferta de produtos, bem como na elaboração das estratégias para atingir o público desejado.

A partir disso, foram criadas 12 estratégias, visando materializar as ações que foram adotadas, para fomentar a prospecção e fidelização dos associados, citadas no Quadro 2. Como estratégia de implantação e monitoramento das estratégias implementadas, foi adotado o ciclo PDCA em cada uma das estratégias definidas, que consiste em planejar, executar, verificar e atuar corretivamente.

Como resultado, o estudo conseguiu identificar através de métodos descritivos e exploratórios, o perfil das pessoas físicas de Rio Negro e Mafra, suprindo a Cooperativa com dados relevantes para a assertividade das estratégias de prospecção, tais como: renda média, faixas etárias, ramo profissional, entre outros. Como consequência disso, foi possível compreender as principais necessidades financeiras de cada público-alvo, otimizando a oferta de produtos por parte da empresa.

Em relação ao segundo trabalho, realizado por Malzoni e Ledermann (2015), este teve como estratégia central o financiamento de veículos como produto chave para prospecção e manutenção de associados, em uma cooperativa do sistema Sicredi, em Três Passos-RS. Através de uma ferramenta disponibilizada pela cooperativa às revendas de veículos associadas, os lojistas passaram a poder simular os financiamentos dos veículos para seus clientes, criando oportunidades de negócios a partir dessas simulações, diretamente da sua loja. Além da ferramenta, os associados conveniados contaram com ações práticas por parte da cooperativa, como visitas constantes às empresas e fornecimento de material de marketing para divulgação dos financiamentos.

Neste estudo, foi identificada a necessidade de se otimizar o nível de comprometimento e conhecimento por parte dos colaboradores em relação ao produto ofertado e para com o modelo de atuação proposto pela cooperativa. Ainda, os autores concluíram que tais estratégias são essenciais para a composição e execução do planejamento estratégico da empresa. Não foram apresentados resultados quantitativos quanto aos financiamentos, como o crescimento de carteira de crédito a partir da estratégia adotada pela empresa, por exemplo.

Barth e Büttenbender (2019), por sua vez, abordaram a fidelização de associados em uma cooperativa do sistema Cresol. A partir de entrevistas realizadas durante 30 dias, com usuários da agência de Palmitinho, visando identificar os perfis dos associados, para melhor compreender suas necessidades e os motivos pelos quais utilizam a empresa como sua instituição financeira. Como ações práticas de fidelização, o trabalho citou dentre outras medidas, a capacitação contínua de colaboradores, programas de fidelização como sorteio de prêmios para associados que adquirem

produtos da cooperativa, além da participação em eventos locais, para divulgação da marca, visando o fomento da economia local.

O autor constatou, ao final da sua análise, que os associados dessa cooperativa compreendem, através do modelo de atuação adotado, quais são os destinos dos recursos da empresa – uma vez que participam das decisões acerca das sobras. Além disso, concluiu-se que existe o reconhecimento da qualidade dos produtos e serviços prestados pelos colaboradores, sendo essas as razões da fidelização dos usuários.

O último trabalho analisado trata das estratégias de fidelização de associados como motor de expansão da cooperativa Unicred Missões Noroeste. Para isso, Unser e Zamerlan (2019) realizaram uma pesquisa bibliográfica, aliada a um estudo de campo na cooperativa citada. A partir de um questionário aplicado em 27% da base de associados, foi possível mapear as principais características e perfis dos associados da cooperativa e monitorar seu nível de satisfação com a instituição, analisando se suas estratégias de marketing e atuação, direcionadas ao público de alta renda, estão de acordo com os perfis que foram constatados na pesquisa. Nesse sentido, pode-se concluir que, sim, o público compreendido nas pesquisas reflete os padrões de perfis que são desejados pelo planejamento estratégico da empresa.

Acerca das estratégias de fidelização, os autores citam a implementação de um sistema de *Customer Relationship Management (CRM)*, que consiste em uma plataforma de gestão de relacionamento com os associados, como ferramenta de centralização de informações sobre o cooperado, otimizando o atendimento. Além disso, foram citadas ações locais com associados para difusão do cooperativismo, eventos trimestrais com colaboradores para aperfeiçoamento e campanhas de fidelidade com oferta de prêmios, similar ao trabalho citado anteriormente. Dessa forma, os autores puderam concluir que a pesquisa apresentada conseguiu comprovar um bom nível de satisfação dos usuários e considera que de maneira geral os produtos e serviços ofertados atendem às necessidades dos associados.

## **5. CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA**

O presente trabalho teve por objetivo principal compreender a influência da gestão estratégica sobre as ações e estratégias adotadas pelas cooperativas de crédito selecionadas, referente à fidelização e prospecção de associados. Para analisar e elucidar o problema proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, utilizando trabalhos encontrados na base do *Google*

*Acadêmico* que tratavam do assunto delimitado.

Os estudos selecionados para análise tinham por objetivos gerais a criação ou avaliação de estratégias realizadas por parte de cooperativas de crédito no Brasil, tendo como finalidade a fidelização e captação de associados, e avaliaram quais os impactos dessas ações em relação crescimento das empresas e suas contribuições aos respectivos planejamentos estratégicos. Por isso, os trabalhos foram pautados em estudos de caso e de campo, abordando o contexto e individualidade do cenário de cada cooperativa.

Pôde-se observar que as estratégias, de maneira geral, embora possuam particularidades que são próprias de cada realidade, passam por diretrizes muito semelhantes. Isso é evidenciado por ações que mais de uma instituição adotou, tais como o zelo pela qualidade e excelência no atendimento, segmentação de perfis de associados, oferta de produtos adaptados a cada segmento, participação e promoção de eventos na comunidade local, capacitação e formação de colaboradores, ações direcionadas de marketing, entre outros.

Para além da identificação e comparação das estratégias entres as empresas analisadas, as pesquisas estudadas lograram êxito no que se refere ao conhecimento sobre seus associados. Os resultados, em linhas gerais, oportunizaram às empresas o conhecimento sobre a percepção dos seus usuários em relação à própria instituição, assim como oportunidades de melhorias nos processos internos.

Assim, concluiu-se a partir da presente pesquisa que as estratégias adotadas por instituições financeiras cooperativas no que tange à prospecção e fidelização de associados, são precedidas de um planejamento estratégico, implementado e executado por uma gestão estratégica. Nesse sentido, Oliveira (2009) dispõe que, dentre as vantagens do planejamento estratégico nas cooperativas, estão os esforços que são direcionados para o mesmo resultado, o aprimoramento nos modelos de gestão e a estruturação das cooperativas, que possibilita a inovação e consolidação dos seus serviços.

Por isso, considera-se que o trabalho atingiu seu objetivo, uma vez que evidenciou a importância da gestão estratégica para obter sucesso na elaboração e execução de ações e estratégias de prospecção e fidelização de associados. O presente estudo, ainda, pode contribuir para cooperativas que estão iniciando processos de estruturação e implementação de planejamento estratégico, especialmente para suas equipes de negócios, responsáveis pela materialização dos planos estratégicos.

Dessa forma, verifica-se que as metas e objetivos que constroem o planejamento estratégico precisam ser implementadas através de ações práticas. Nesse sentido, a gestão

estratégica é compreendida como a estrutura que permite a elaboração e aplicação das estratégias dentro das empresas, bem como sua constante avaliação e adaptação às mudanças que eventualmente são necessárias, pois são impostas pela dinâmica da economia globalizada e pelas novas tecnologias, que dão origem a novos padrões de consumo.

Sobre as limitações encontradas no trabalho, identifica-se a amostra pequena de trabalhos utilizados como base para a pesquisa, que não pôde retratar o contexto geral das cooperativas de crédito, a nível nacional. Além disso, diante da escassez de trabalhos que tratavam especificamente dos temas de prospecção e fidelização em cooperativas, não foi possível organizar a pesquisa por regiões do território nacional.

Como contribuição para futuras pesquisas, sugere-se o aprofundamento do tema, traçando comparativos entre as estruturas de cada cooperativa, para melhor compreender o impacto dos seus planejamentos estratégicos no crescimento das instituições. Ainda, considerando a profissionalização das gestões nas cooperativas, pode-se sugerir a pesquisa acerca das expansões na última década de cooperativas do sul do Brasil para o restante do território nacional, avaliando seus modelos de gestão e os resultados até aqui obtidos.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012;

BARTH, Michele; BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **Fidelização de clientes na cooperativa de crédito Cresol**. Trabalho de conclusão de curso. Unijuí, 2019. Disponível em: <https://bibliodigital.unijuí.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/6114>. Acesso em: 25/09/2022;

BANCO CENTRAL. Crescimento das Cooperativas de Crédito. Relatório de Economia Bancária, 2020. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/reb/boxesreb2020/boxe\\_6\\_crescimento\\_cooperativas.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/reb/boxesreb2020/boxe_6_crescimento_cooperativas.pdf). Acesso em: 15/09/2022;

BRASIL. **Lei n. 5.764**. Define a Política Nacional de Cooperativismo. 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm). Acesso em: 02/10/2022;

BRASIL JUNIOR, Inimá Índio; RIBEIRO, Isteicy. **Planejamento estratégico**: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. Rev. Qualia, v. 6, n. 2, 2020. Disponível em: <https://revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaICSA/article/view/766/513>. Acesso em: 02/10/2022;

CAMPOS, Wagner. **O que é a Gestão Estratégica**. 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>.

Acesso em: 09/10/2022;

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. Pesquisa científica: da teoria à prática. Curitiba: Editora Intersaberes, 2012.

CAVALCANTE, Francisco. **Mercado de capitais**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campos, 2002;

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços Financeiros**. Ed. Senac, São Paulo, 2019;

COLLEONI, João Paulo. **3 diferenças entre Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico**. 2021. Disponível em: <https://scoreplan.com.br/blog/2020/08/18/gestao-estrategica/#:~:text=O%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20diz%20respeito,se%20mantenha%20no%20rumo%20certo>. Acesso em: 05/10/2022;

FUTREL, Charles. **Sales Management: Teamwork, leadership, and technology**. 6ª Edição, Harcourt college publishers. Chicago, 2011;

MALZONI, Roger; LEDERMANN, Martin. **Estratégias de prospecção e fidelização de associados para o consumo de financiamento de veículos: um estudo com associados do sicredi celeiro na unidade de atendimento de três passos**. Salão do conhecimento: Unijuí, 2015. Disponível em: <https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/article/view/5198>. Acesso em: 02/10/2022;

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios: De cooperativa de crédito a principal instituição financeira do associado**. Ed. Confebras: Brasília, 2016;

MOUTELLA, Cristina. **Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo**. 2003. Disponível em: [https://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao\\_de\\_clientes\\_como\\_diferencial\\_com\\_petitivo.htm](https://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao_de_clientes_como_diferencial_com_petitivo.htm). Acesso em: 06/10/2022;

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009;

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil / Marcos Antonio Henriques Pinheiro. – 6 ed. – Brasília: BCB, 2008**. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/outras\\_pub\\_alfa/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/outras_pub_alfa/livro_cooperativas_credito.pdf). Acesso em: 25/09/2022;

PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro: uma história com propósito**. Ed. Simplíssimo, 2022;

PORTO, C. **Introdução ao Planejamento Estratégico Institucional**. Apostila para o curso de Formação para a Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento. Brasília: ENAP, 2001.

SOUZA, Fabio Augusto Pera de. **Competição entre cooperativas de crédito e bancos em mercados locais**. Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da

Fundação Getulio Vargas, título de Doutor em Administração Pública. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18060>. Acesso em: 02/10/2022;

UNSER, Fernanda Regina; ZAMBERLAN, Luciano. **Cooperativismo de crédito: estratégias de fidelização do Cooperado para a expansão da uniced missões noroeste**. Unijuí, 2019. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/5878/Fernanda%20Regina%20Unser.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02/10/2022;

ZILIO, W. E.; VALERIO, L. B. **Estratégias de prospecção de novos associados em uma cooperativa de crédito em Rio Negro – PR**. *Ágora: Revista De divulgação científica*, 18(2), 161–192. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/agora.v18i2.333>. Acesso em: 17/09/2022;