



ISSN on-line: 2238-4170

<http://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>  
Gestão Contemporânea, v.13, n.2, p. 18-39, dez. 2023.

## ARTIGO ORIGINAL

### MARKETING DE RELACIONAMENTO E A SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DA REGIÃO DO PARANHANA - RS

## ORIGINAL ARTICLE

### RELATIONSHIP MARKETING AND MEMBERS' SATISFACTION OF A CREDIT COOPERATIVE IN THE PARANHANA REGION - RS

João Arthur Marmitt<sup>1</sup>  
Jacques André Grings<sup>2</sup>  
Douglas Borges Manenti<sup>3</sup>  
Fábio Rios Kwecko<sup>4</sup>

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS, Brasil

#### Resumo

O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que buscou investigar a eficácia do Marketing de Relacionamento junto aos associados de uma cooperativa de crédito localizada na região do Paranhana, estado do Rio Grande do Sul, a partir da percepção dos funcionários da agência bancária. O Marketing de Relacionamento pode ser um importante aliado das organizações, pois integra um combo de estratégias de desenvolvimento e disseminação da marca buscando criar vínculos e fidelizar os clientes. Optou-se pelo estudo de caso, em uma cooperativa de crédito da região sul do Brasil, sendo utilizada a abordagem quali-quantitativa, através da coleta de dados por meio de um questionário estruturado enviado por formulário específico do Google. Os resultados evidenciaram que a utilização do Marketing de Relacionamento contribuiu para a criação de vínculo com os associados, porém não é fator determinante para influenciar a escolha pelos serviços e produtos oferecidos pela cooperativa de crédito, pois o preço figurou como fator decisivo na tomada de decisão dos associados.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento. Modelo de Gestão. Cooperativa de crédito.

#### Abstract

The article presents the results of a survey that sought to investigate the effectiveness of Relationship Marketing with associates of a credit union located in the region of Paranhana, state of Rio Grande do Sul, from the perception of the bank branch employees. Relationship Marketing can be an important ally for organizations, as it integrates a combination of brand development and dissemination strategies, seeking to create bonds and build customer loyalty. A case study was carried out at a credit union in the southern region of Brazil, using a qualitative-quantitative approach and collecting data through a structured questionnaire sent via a specific Google form. The results showed that the use of Relationship Marketing contributed to the creation of bonds with the associates, but it is not a determining factor to influence the choice of services and products offered by the credit union, since the price figured as a decisive factor in the associates' decision making.

**Keywords:** Relationship Marketing. Management model. Credit cooperative.

<sup>1</sup> Tecnólogo em Processos Gerenciais. E-mail: joaoarthurm@live.com.

<sup>2</sup> Docente no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Mestre em Desenvolvimento Regional. E-mail: jacques.grings@gmail.com.

<sup>3</sup> Professor no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Mestre em Matemática. E-mail: douglasborgesmanenti@hotmail.com.

<sup>4</sup> Professor no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Mestre em Gestão Educacional. E-mail: farikw@ig.com.br.

## INTRODUÇÃO

O mercado vem passando por mudanças de toda sorte e tornando-se cada vez mais competitivo, exigindo que as organizações respondam rapidamente a essas mudanças. O cliente é mais exigente e isso se deve, em parte, pela facilidade de acesso à informação – possível a partir da democratização do acesso à internet - e pelas diversas possibilidades de escolha de produtos e serviços disponíveis no mercado. Algumas ferramentas de gestão, como o Marketing de Relacionamento, buscam fortalecer a marca da empresa e fidelizar o cliente. Conforme entendimento de Holtz (2014), o Marketing de Relacionamento é importante ferramenta de gestão estratégica, haja vista que o cliente vem se tornando mais exigente (isso é uma tendência) e busca um melhor entendimento sobre produtos e serviços que consome.

Para que as organizações consigam prosperar nesse mercado competitivo e em constante transformação, já não basta, como outrora, oferecer ao mercado produtos e serviços de qualidade, mas, sim, estar focado no mercado como um todo e possuir uma gestão eficiente de atendimento, buscando manter uma relação positiva com o cliente. Nessa seara, o Marketing de Relacionamento (também conhecido como marketing relacional ou marketing de aproximação) pode ser um aliado de extrema importância para as organizações, pois “é uma ferramenta que busca criar valor pela ‘intimidade’ ou maior proximidade com o cliente, tornando a oferta adequada de modo que ele prefira manter-se fiel à empresa a arriscar um novo relacionamento comercial” (ZENONE, 2017, p. 55).

Quando se pensa em relacionamentos, torna-se importante destacar que eles são complexos e multifacetados. Isso se explica por que eles demandam não apenas a seleção de recursos e parceiros, mas também pela necessidade de cultivar a confiança (LARENTIS; ANTONELLO; SLONGO, 2018), elemento *sine qua non* para consolidar relacionamentos de qualquer espécie. Nesse sentido, o Marketing de Relacionamento apresenta como objetivo desenvolver relacionamentos de longo prazo e que sejam mutuamente satisfatórios entre a organização e os parceiros de marketing – clientes, fornecedores, distribuidores – com o objetivo de conquistar e

manter negócios com eles (ZENONE, 2017).

O Marketing de Relacionamento, por vezes, é apresentado como uma abordagem para fidelizar clientes buscando aumentar a lucratividade (GUMMESSON, 2010). Essa descrição pode ser entendida como limitada. A amplitude do Marketing de Relacionamento é maior. A gênese do Marketing de Relacionamento deriva dos estudos de marketing e serviços desenvolvidos por Berry (1983), sendo que o conceito consiste em prospectar, manter e desenvolver clientes. Nota-se que a lucratividade não aparece como destaque – ela é consequência do processo – e que prospectar novos clientes é apenas parte de todo o processo; o que importa, realmente, é fortalecer o relacionamento, transformando clientes indiferentes em clientes fiéis (SCUSSEL, 2017).

Nessa linha de entendimento, entende-se que se justifica o desenvolvimento do presente estudo, já que tem como objetivo central investigar a eficácia do Marketing de Relacionamento junto aos associados de uma cooperativa de crédito localizada na região do Paranhana, estado do Rio Grande do Sul, a partir da percepção dos funcionários da própria agência bancária. Como hipótese de pesquisa, a ser atestada ou refutada, propõe-se: o Marketing de Relacionamento contribui para o estreitamento de laços entre os associados e a cooperativa de crédito em estudo. De forma a alcançar o objetivo proposto, optou-se por utilizar um questionário estruturado aplicado com 6 funcionários da referida cooperativa de crédito, através de formulário específico do Google.

A partir do exposto, o texto está estruturado, além desta breve introdução, com o referencial teórico na seção 2, a metodologia na seção 3, a análise dos dados na seção 4 e, finalmente, na seção 5 as considerações finais.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Essa seção busca discutir os princípios do cooperativismo e os arranjos das cooperativas de crédito, lança luzes sobre o Marketing de Relacionamento, temática central do artigo e, por fim, não menos importante, explora aspectos inerentes ao processo de mudança organizacional.

O cooperativismo, cujo símbolo apresenta dois pinheiros que retratam a

necessidade de união e cooperação entre os associados, não é apenas um modelo de negócios, ele pode ser compreendido como uma filosofia de vida que tem como objetivo principal tornar o mundo em que vivemos mais justo e equilibrado, e também que propicie melhores oportunidades para todos. Conforme entendimento de Fiorini e Zanpar (2015), uma cooperativa pode ser compreendida como uma sociedade formada por membros de um grupo (econômico ou social), que seja gerida de forma democrática e que objetive desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica ou não, porém deve satisfazer plenamente ou, ao menos, parte das necessidades comuns.

O movimento cooperativista teve início na Inglaterra no século XIX, período marcado pelo conflito entre capital e trabalho, porém têm-se notícias de experiências cooperativas muito anteriores a essa data (já existiam movimentos cooperativos com antigas civilizações), a partir da intensificação da luta dos operários, com a criação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (*Rochdale Society of Equitable Pioneers*), em 24 de outubro de 1844 (POLONIO, 2004). Os princípios norteadores das cooperativas são I) Adesão livre e voluntária; II) Gestão democrática; III) Participação econômica; IV) Autonomia e independência; V) Educação, formação e informação; VI) Intercooperação; VII) Interesse pela comunidade (MEINEN e PORT, 2014).

Os ramos do cooperativismo no Brasil, segundo a Resolução OCB nº 56/2019 (OCB, 2019), foram definidos em 7, sendo: I) Agropecuário, composto por cooperativas que prestam serviços de atividade agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, e cooperativas de alunos de escolas técnicas de produção rural; II) Consumo, composto por cooperativas do ramo educacional, formadas por pais e alunos, turismo e de lazer; III) Crédito, formado pelas cooperativas de crédito, que oferecem os mesmos serviços e produtos que as demais instituições financeiras e também são regulamentadas pelo Banco Central do Brasil; IV) Infraestrutura, englobando as cooperativas do ramo habitacional, de atividades de energia elétrica, irrigação, telefonia, telecomunicação, saneamento básico, infraestrutura rodoviária e ferroviária, e de construção civil; V) Trabalho, produção de bens e serviços, abrangendo as cooperativas de trabalho, produção, mineral, parte do

ramo turismo e lazer e parte do ramo educacional.; VI) Saúde, abrangendo as cooperativas que atuam nas áreas médicas, odontológicas e psicológicas e de usuários dos serviços de saúde, englobando as cooperativas de médicos e todas as profissões que possuem atividade a "atenção à saúde humana" e cooperativas de pessoas que se reúnem para construir um plano de saúde; VII) Transporte, abrangendo as cooperativas de transporte, seja individual, coletivo ou de cargas, desde que o cooperado tenha posse ou propriedade de veículo.

Torna-se importante destacar que os primeiros relatos de cooperativa de Crédito no mundo surgiram em 1847, quando Friedrich Wilhelm Raiffeisen fundou a primeira associação de apoio à população rural, apesar de ainda não possuir a configuração de uma cooperativa. Em 1864, na Alemanha (cidade de Heddesdorf), foi criada a primeira cooperativa de crédito rural, denominada de "Heddesdorfer Darlehnskassenverein" – Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf – assim relata Pinheiro (2008). O autor ainda cita que antes da cooperativa de crédito rural, em 1856, na cidade alemã de Delitzsch, teria sido criada a primeira cooperativa de crédito urbano.

A gênese do cooperativismo de crédito, no Brasil, aflorou no início do século XX, no ano de 1902, no município de Nova Petrópolis, a partir de iniciativa do padre suíço Theodor Amstad. Segundo dados da OCERGS, publicados em 2022, no Rio Grande do Sul, com a data base de 06/2022, o número de cooperativas de todos os ramos era de 423, sendo 77 de crédito, contando com 2,2 milhões de associados e 13,8 mil empregados.

Os principais efeitos deste sistema nas sociedades que estão inseridas, conforme Egewarth, Pantoja e Kaluf (2011), são a democratização do sistema financeiro; acesso a serviços e produtos bancários e financeiros de forma igualitária e o auxílio na redução da pobreza, impactando, assim, positivamente nas questões socioeconômicas.

Nessa linha de entendimento, torna-se importante considerar que as cooperativas de crédito passam a competir com as demais instituições financeiras atuantes no mercado em condições de igualdade. É muito provável que o fato de se apresentar como uma cooperativa não lhe garante vantagem competitiva em relação às demais instituições. Nesse sentido, o Marketing de Relacionamento pode ser

importante aliado na prospecção dos melhores associados com o objetivo de satisfazê-los e fidelizá-los.

O marketing é um tema que está presente diariamente no cotidiano dos indivíduos, em diversas áreas e formas. Conforme o entendimento de Kotler e Keller (2012), o marketing está presente nos bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Kotler e Armstrong (2007, p.3) afirmam que “a função do marketing, mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes”. Para Corrêa (2018), uma das funções básicas do marketing é permitir que durante o processo de utilização ou prestação de um serviço, ou por meio da publicidade, haja comunicação com o cliente, pois são nestes momentos que as expectativas dos consumidores se formam a respeito do serviço que venha a ser prestado.

Com a grande oferta de empresas disponibilizando o mesmo estilo de produto ou serviço, são diferenciais de como lidar com o cliente que podem te fazer concretizar a dedicação e empenho em negócios. Para evidenciar essa visão, segundo Tranjan (2021), as relações entre as pessoas foram e continuará sendo a alma dos negócios. Nessa linha de entendimento, quando se discute relacionamentos, é importante destacar que eles são complexos e multifacetados. Isso pode ser explicado porque eles demandam não apenas a seleção de recursos e parceiros, mas também pela necessidade de cultivar a confiança (LARENTIS; ANTONELLO; SLONGO, 2018).

Com o foco nas pessoas, muitas organizações elaboram o plano de marketing focando o relacionamento. Para Kotler e Keller (2012, p. 18) “o marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles.” Um destes componentes são os clientes, que segundo Sviokla e Shapero (2000), o relacionamento com os clientes é o ativo mais valioso de uma organização. Sua assertividade, segundo Kotler e Keller (2012), vai estar ligada ao retorno e prosperidade de quatro componentes: os clientes, funcionários, parceiros de marketing e membros da comunidade financeira, prezando por um equilíbrio entre eles.

Para Cobra (2014), ao se ter relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com clientes, fornecedores e distribuidores, ganha-se e retém-se a preferência e os negócios, cumprindo seu objetivo. Além de aumentar a satisfação, prazer, volume de compras e fidelização dos clientes, assim como a confiança com a empresa. Satisfação que para Vavra (1993) é conseguir entregar produtos ou serviços que atenderão às necessidades e expectativas através dos reais benefícios que irão receber.

O termo CRM (*customer relationship management*) foi utilizado por Sharda (2019) para se referir à Gestão de Relacionamento com Cliente. O autor afirma ser uma extensão do marketing tradicional, que tem o objetivo de criar relacionamentos individualizados com os clientes, a partir de uma leitura próxima de suas necessidades e desejos. Esses relacionamentos se dão através de diversas interações e contatos, gerando dados e preferências, que combinam com aspectos demográficos e socioeconômicos. Os dados, ricos em informação, podem ser usados para identificar clientes propensos a utilizar de certo serviço ou produto, entender a motivação de uma possível evasão com o intuito de promover a retenção de clientes, ou identificar os clientes mais lucrativos e suas necessidades preferenciais para reforçar relacionamento e ter uma maximização de venda.

De acordo com Sigmar (2020), a gestão baseada no Marketing de Relacionamento deve ser apreciada como uma filosofia, e não apenas a utilização de um software que reúna informações de seus clientes. Antes dele, é necessário se construir um relacionamento com seus consumidores, tarefa essencialmente humana e, após isso, a utilização de ferramentas tecnológicas. Relacionamento que para o autor tem um significado bem objetivo, levando em consideração que pode haver relacionamento entre duas pessoas, entre empresas, dentro das indústrias, e entre empresa e seus consumidores ou clientes.

Desenvolver o relacionamento entre as partes envolvidas nos processos de uma organização, segundo Kotler e Keller (2012), gera um ativo insubstituível para a organização chamado rede de marketing, que é uma rede de relacionamento com os principais *stakeholders* e que com esta rede em harmonia, os resultados virão como consequência natural. Nesse sentido, o Marketing de Relacionamento pode ser um aliado importante para as empresas, já que “é uma ferramenta que busca criar valor

pela 'intimidade' ou maior proximidade com o cliente, tornando a oferta adequada de modo que ele prefira manter-se fiel à empresa a arriscar um novo relacionamento comercial" (ZENONE, 2017, p. 55).

Conforme entendimento de Kotler e Keller (2019), o modo como as organizações utilizam o Marketing de Relacionamento pode se tornar eficaz quando elas moldam suas ofertas de produtos e serviços para clientes específicos, com base nas informações obtidas através do processo de gestão de relacionamento, como dados demográficos e psicográficos, aumentando sua fidelidade com seus clientes. Drucker (1999) traz algumas regras quanto à utilização do Marketing de Relacionamento. O autor cita que a empresa é a responsável pelo relacionamento com seus clientes, e que qualquer reclamação ou divergência, por parte do cliente, é proveniente de uma falha empresarial, e uma das atitudes da empresa é se questionar constantemente o que pode ser feito para trazer benefícios e facilidades que melhorem a vida de seus clientes.

Nesse sentido, McKenna (2003) ressalta a importância de que, nesse processo, todos os funcionários da empresa estejam engajados e participem do caminho da construção do relacionamento, independente de cargo e nível hierárquico. Sigmar (2020) ainda reforça que todo esforço e trabalho podem ser em vão se os funcionários da empresa não estiverem comprometidos com a causa da empresa e dos clientes. Com isso, percebe-se a importância atribuída ao nível de capacitação e treinamento, além do grau de satisfação dos funcionários, pois são eles os responsáveis pelos resultados alcançados a partir da utilização do Marketing de Relacionamento. Alcançar um nível de excelência na relação com os clientes perpassa, então, pelo comprometimento dos próprios funcionários sendo que, por vezes, isso implica em promover mudanças dentro da organização com vistas a melhor atender o cliente.

As organizações estão constantemente passando por mudanças. Segundo Newstron (2008), mudanças são aquelas modificações no ambiente de trabalho que irão afetar a maneira como os funcionários agem. As mudanças podem ser planejadas ou não, catastróficas ou evolutivas, positivas ou negativas, fracas ou fortes, lentas ou

rápidas, e endógenas ou exógenas. Porém, implementar mudanças é necessário, pois conforme Marioti (1999), os conceitos de qualidade, satisfação do cliente e excelência também se encontram em constante mudanças; com isso, a necessidade de superar e melhorar continuamente.

Uma das formas para se reconhecer a fonte das mudanças, segundo Vecchio (2012), é classificá-las em externas e internas. As mudanças externas, que fogem do controle da empresa são: I) ascensão e queda de concorrentes; II) a cooperação e qualificação dos fornecedores; III) as preferências dos clientes; IV) o cenário econômico, com recessões e períodos de inflação alta; V) mudanças na legislação, impactando nas políticas. As internas estão presentes dentro da organização: I) alteração de atitudes dos funcionários perante os superiores ou seus benefícios; II) metas estipuladas; III) alteração de atribuição nos cargos; IV) mudança de posições de cargos executivos ou líderes; V) mudanças nas estratégias e focos da empresa, que resultarão em criação de novos programas, reestruturação e evolução de uma cultura organizacional diferente.

Mudanças podem causar rupturas em algum ponto da organização, devido à pressão e conflitos que eventualmente irão surgir. Assim como podem gerar resistência a elas, conforme McShane (2014), estas resistências são uma resposta dos seres humanos, e ocorrem de forma natural e comum. E essa resistência pode surgir da preocupação com a forma que as novas diretrizes irão influenciar seu poder ou status dentro da organização, ou de que forma irá ocorrer o processo de mudança, quais serão seus esforços necessários para romper velhos hábitos e desenvolver novas habilidades.

Um problema enfrentado pelas organizações é a resistência às mudanças. No entendimento de Vecchio (2012) é preciso lidar com educação, de forma didática, conversando e explicando aos indivíduos participantes as mudanças planejadas, além de inseri-los no processo de formação do planejamento. Outro ponto citado pelo autor é negociar com os afetados pela mudança, através de trocas ou concessões que os mesmos farão, para que haja efetividade nas mudanças propostas. Na visão de McShane (2014), a resistência à mudança pode ser vista como uma forma de conflito construtivo para assim identificar e melhorar as tomadas de decisões, a fim de fortalecer o sucesso da organização, compreendendo o real motivo da resistência.

O desenvolvimento de uma organização consiste em um processo que reúne fatores de planejamento, implementação e a estabilização de alguma espécie de mudança organizacional. Essa mudança é refletida de forma interpessoal, podendo ocorrer problemas para adaptar aos demais participantes. Os problemas podem se estender ao grupo, sendo que o trabalho como grupo pode não fluir devido à falta de lideranças. É importante destacar que podem ocorrer desavenças no sentido intergrupar, com conflitos entre os grupos, também no sentido organizacional, através da falta de eficácia no funcionamento, problemas estruturais ou culturais (WAGNER III; HOLLENBECK, 2019).

A mudança organizacional compreende diversas transformações que levam a empresa de um *status quo* para outro estado, geralmente para atender demandas internas ou externas. O pensamento de que as mudanças, se tiverem que ocorrer, não devem ser muitas e que a palavra de ordem é a estabilidade, ficou no passado. Conforme relata Dias (2013, p. 368) “esta é uma concepção superada, pois o normal em termos de desenvolvimento organizacional hoje é a mudança, a turbulência, decorrência de dois mecanismos gerais que se complementam: a globalização e a revolução científico-tecnológica.”

## **METODOLOGIA**

### **DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Trata-se de uma pesquisa de caráter descritiva já que buscou investigar a eficácia do Marketing de Relacionamento junto aos associados de uma cooperativa de crédito a partir da percepção dos funcionários da agência bancária. As pesquisas descritivas apresentam como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, assim como identificar possíveis relações entre as variáveis (GIL, 2022). O estudo de caso foi o método escolhido e como instrumento para a coleta de dados utilizou-se um questionário estruturado.

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa e quantitativa. O questionário foi utilizado para representar a abordagem quantitativa que para Manzato e Santos (2012), geralmente é utilizado quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o

represente, mas que também permite abordar de maneira qualitativa a pesquisa. Para Gil (2022), a pesquisa qualitativa é o modo que irá enfatizar qualidades e processos que não podem ser apresentados em formas de quantidade, intensidade ou frequência, além de respeitar as particularidades de cada situação que envolve a investigação.

## PARTICIPANTES DO ESTUDO

Participaram do estudo 6 funcionários que trabalham em uma agência do SICOOB localizada na região do Paranhana, estado do Rio Grande do Sul. Da amostra, 5 são do sexo feminino e um do masculino, sendo que 3 estão na faixa entre 18 e 28 anos de idade, 2 entre 29 e 39 anos e um respondente na faixa entre 40 e 50 anos. O nível de escolaridade de metade dos participantes é superior completo, um respondente possui pós-graduação, e outros 2 possuem superior incompleto. Os níveis hierárquicos foram divididos por cargos em dois níveis: 3 respondentes como agentes de atendimento de negócios, e outros 3 como gerentes (cargo superior em relação ao primeiro). 4 participantes são responsáveis por cuidar de contas de pessoas jurídicas e 2 respondentes são responsáveis pelas contas de pessoas físicas. Quanto ao tempo de empresa, 2 estão entre 8 e 12 anos, 3 entre 4 e 8, e um respondente entre 1 e 4 anos. No quadro 1 encontra-se a representação dos perfis de cada respondente.

**Quadro 1 - Perfil dos participantes da pesquisa**

| <b>Participante</b> | <b>Sexo</b> | <b>Faixa Etária</b> | <b>Formação Acadêmica</b>  | <b>Nível do cargo</b> | <b>Responsável por</b> | <b>Tempo de empresa</b> |
|---------------------|-------------|---------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| 1                   | Feminino    | Entre 18 e 28 anos  | Superior incompleto        | Agente de atendimento | Pessoas jurídicas      | Entre 4 e 8 anos        |
| 2                   | Feminino    | Entre 29 e 39 anos  | Pós-graduação              | Gerente               | Pessoas físicas        | Entre 4 e 8 anos        |
| 3                   | Feminino    | Entre 29 e 39 anos  | Ensino superior incompleto | Gerente               | Pessoas jurídicas      | Entre 8 e 12 anos       |
| 4                   | Feminino    | Entre 40 e 50 anos  | Ensino superior completo   | Gerente               | Pessoas jurídicas      | Entre 8 e 12 anos       |
| 5                   | Feminino    | Entre 18 e 28 anos  | Ensino superior completo   | Agente de atendimento | Pessoas jurídicas      | Entre 4 e 8 anos        |
| 6                   | Masculino   | Entre 18 e 28 anos  | Ensino superior completo   | Agente de atendimento | Pessoas físicas        | Entre 1 e 4 anos        |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022)

## INSTRUMENTO UTILIZADO

O instrumento foi disponibilizado no mês de outubro de 2022, através de formulário específico do Google. As respostas foram recebidas de forma anônima, não havendo a possibilidade do participante se identificar com o nome e sendo obrigatória a resposta em todas as questões apresentadas. O critério escolhido para escolha dos respondentes foi a sua participação no processo de implementação do marketing de relacionamento na organização, e por serem os responsáveis pelo contato direto com os associados, através do encarteiramento que foi proposto. Torna-se importante destacar que foram excluídos funcionários que trabalham na tesouraria e na gerência da agência.

Como forma de validar o instrumento de pesquisa foi realizado o teste piloto com uma turma de estudantes de um Curso Superior, e o pré-teste com uma turma do Curso Técnico de uma Instituição Federal de ensino. O teste-piloto se apresenta como tendo um caráter mais formativo e pode contribuir com o pesquisador para desenvolver o alinhamento das questões, contribuindo com algumas elucidações de ordem conceptuais para o projeto, já o pré-teste é uma rodada final de testes antes da aplicação do instrumento de coleta de dados junto ao público investigado (YIN, 2005). O quadro 2 apresenta as questões, abertas e fechadas que foram utilizadas na pesquisa.

**Quadro 2 - Percepções dos entrevistados**

| Número da questão | Questão e alternativa  |
|-------------------|--|
| 1                 | Você já conhecia o modelo de gestão de marketing de relacionamento antes da implementação na empresa? “Não possuía conhecimento sobre.” “Sim, mas não havia participado.” “Sim, em outra organização.”   |
| 2                 | Na sua percepção, quais foram as principais dificuldades da implementação? “Mudança na rotina de trabalho.” “Utilização das novas ferramentas.” “Falta de conhecimento sobre o assunto.” “Aceitação do associado.” “Não encontrei dificuldades.” |
| 3                 | O que o auxiliou a se adaptar ao novo modelo de gestão? “Treinamentos.” “Troca entre colegas.” “Feedbacks de associados.” “Feedbacks de seu superior.” “Ferramentas à disposição.”   |
| 4                 | Na sua percepção, os associados perceberam as mudanças? “Não.” “Sim.” “A maioria.” “A minoria.” “Não sei responder.”   |
| 5                 | Em sua opinião, qual o principal ponto da gestão de relacionamento? “Criação de vínculo com o associado.” “Direcionamento das demandas.” “Ferramenta   |

|    |  |
|----|--|
|    | para giro de carteira.” E a possibilidade de responder abertamente com “Outro”.  |
| 6  | Em sua opinião, qual é a principal reclamação dos associados? “Ser atendido por alguém que não estava habituado.” “Medo de não ter sua demanda atendida.” “Receio que mude o responsável pela sua conta e não seja avisado.” E a possibilidade de responder abertamente com “Outro”. |
| 7  | O que os associados mais levam em consideração no momento de contratação de um produto ou serviço? “Economia.” “Qualidade.” “Preço.” “Reciprocidade.” “Agilidade.”   |
| 8  | Como você avalia o resultado da implementação das novas diretrizes? “Por feedback dos associados.” “Número de produtos ou serviços contratados.” “Idas até a agência.” “Número de acessos ao aplicativo.”  |
| 9  | Em sua opinião, após as novas diretrizes, os associados estão mais dispostos a negociar com a cooperativa? Se sim, justifique. “Não.” E a Possibilidade de responder abertamente.  |
| 10 | Em sua opinião, o que é satisfação do associado? Possibilidade de responder abertamente.   |
| 11 | Com qual frequência o associado está disposto a pagar mais caro por um serviço ou produto, devido ao relacionamento? “Em nenhum momento.” “Raramente.” “A todo momento.”   |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

## DIRETRIZES DA COOPERATIVA

Torna-se importante destacar, nesse tópico, que o processo de implementação de novas diretrizes, baseadas no Marketing de Relacionamento, foi proposto inicialmente a 12 agências da cooperativa SICOOB MaxiCrédito, como forma de piloto, com início em janeiro de 2022 e, com o decorrer do ano, novas agências aderiram ao modelo, de acordo com a inauguração de cada agência. Na data presente, 20 agências estão participando do processo. Entre as mudanças propostas, teve-se a adoção do modelo de encarteamento dos associados, dividindo-os em 3 faixas de renda para associados pessoa física, e por faixa de faturamento das pessoas jurídicas, em 3 divisões. Modelo que até então não era praticado pela cooperativa, e não havia responsáveis fixos por cada associado. A escolha da agência em investigação teve como fator determinante ser a única agência da região do Paranhana/RS que desde o início da implementação das novas diretrizes propostas pela cooperativa esteve participando do processo como agência piloto, junto das outras 11 agências.

A equipe do ponto de atendimento em estudo é formada por 9 funcionários, sendo um gerente da agência, 2 responsáveis pelos caixas e tesouraria. Os demais se dividiram em 3 equipes, sendo cada time composto por um responsável de conta

(gerente) e um assistente. Um time responsável pelas contas de pessoa física das 3 faixas de renda. A primeira renda até R\$2.000,00 mensais, a segunda na faixa de R\$2.000,01 até R\$5.000,00 mensais, e a terceira renda acima ou igual a R\$5.000,01 mensais. Um time responsável pelas faixas de faturamento de nível 1 e 2, as empresas com faturamento de até R\$80.000,00 por ano e faturamento de R\$80.000,01 até 1 milhão de reais ao ano, respectivamente, e último grupo, do nível 3, com as empresas de faturamento acima de 1 milhão de reais por ano, tendo um gerente e um assistente responsável por esta faixa de faturamento. No primeiro momento do encarteiramento, os times tiveram a missão de se apresentar aos seus associados pertencentes a cada carteira, explicando as mudanças e colocando-se à disposição, informando que a partir daquele momento haveria responsáveis específicos por sua conta na cooperativa.

Um software principal é utilizado pelos times em seus sistemas e permite o registro de anotações e agendamento de contatos de acordo com um giro de carteira, prazo determinado de tempo que deve haver contato com aquele associado. O tempo estimado para as carteiras de nível 1, é de 120 dias, para que haja no mínimo 3 contatos durante um ano. No nível 2, 90 dias, com 4 contatos no ano. E no nível 3, são 60 dias, tendo assim no mínimo 6 contatos no ano.

Além de fornecer as demais informações de perfil do associado, com listas inteligentes que reúnem associados propensos à utilização ou contratação de tais serviços ou produtos, baseadas em suas movimentações e histórico financeiro dentro e fora da cooperativa, produtos e serviços contratados por associado, classificando-os em 4 quadrantes, onde em um dos quadrantes estão aqueles com baixo número de produtos na cooperativa e baixo número de crédito tomado no sistema financeiro; em um segundo quadrante, associados com alto número de produtos e de crédito tomado na cooperativa, sendo considerado um associado fidelizado; um terceiro quadrante com alto número de produtos e baixo volume de crédito tomado, o último quadrante com baixo número de produtos contratados e alto volume de crédito tomado. Além de fornecer informações como dados pessoais e financeiros registrados na plataforma.

Até aqui foram expostos, de maneira detalhada, todos os procedimentos metodológicos necessários utilizados na presente pesquisa, de forma que se tornasse possível proceder com a análise e discussão dos dados.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

Esta seção tem por objetivo apresentar e discutir os resultados da utilização do Marketing de Relacionamento junto aos associados de uma cooperativa de crédito localizada na região do Paranhana, estado do Rio Grande do Sul, a partir dos olhares de funcionários da referida cooperativa. Buscou-se, inicialmente, investigar se os participantes da pesquisa tinham conhecimento a respeito do Marketing de Relacionamento. As respostas foram quase unânimes. Todos, exceto um respondente, afirmaram conhecer o modelo de gestão de Marketing de Relacionamento, porém não haviam trabalhado ainda nos moldes apresentados pela cooperativa. Para Newstrom (2008) a capacidade de um indivíduo é um dos fatores responsáveis por atingir a qualidade em uma organização; ela é o produto entre o conhecimento e a sua habilidade de aplicação na prática, podendo essa capacidade ser aprimorada através de treinamentos relacionados ao assunto, ou com a contratação de funcionários com uma maior experiência.

Quando perguntados sobre as principais dificuldades encontradas durante a implementação do novo modelo de gestão, 3 participantes da pesquisa informaram que não encontraram dificuldades; já 2 respondentes informaram que encontraram dificuldades com a utilização de novas ferramentas e uma pessoa relatou que sentiu como dificuldade a mudança da rotina de trabalho. Os respondentes foram questionados sobre qual fator mais auxiliou para a adaptação às mudanças propostas pela empresa. Dos 6 respondentes, 2 responderam ser a troca entre colegas, 2 afirmaram ser o feedback de seu superior (neste caso, os respondentes eram gerentes e o superior em questão, o gerente-geral da agência), uma resposta foi para as ferramentas que foram colocadas à disposição e uma outra única resposta também para o feedback do associado. De encontro às respostas obtidas, no entendimento de Vecchio (2012), maneiras de evitar conflitos são solicitar pareceres ao seu superior, buscando a melhor maneira de agir e a existência de regras e procedimentos definidos, podendo entender, assim, a disponibilidade de ferramentas para a utilização.

Os respondentes foram questionados se os associados pertencentes à agência em estudo perceberam as mudanças propostas pela cooperativa com a implementação do Marketing de Relacionamento. Uma resposta informada foi negativa, e as demais positivas, com 3 respostas “sim” e 2 respostas assinalando que foi percebido, não por todos, mas pela maioria. Nesta questão se ressalta a importância do atendimento individualizado, fazendo com que o cliente perceba e sinta que está recebendo um tratamento diferenciado e personalizado. O consumidor deve se sentir especial (SIGMAR, 2020).

A respeito do entendimento dos respondentes da pesquisa sobre o principal ponto da gestão de relacionamento, 4 pessoas responderam que foi a criação de vínculo com os associados, uma pessoa afirmou como sendo uma das ferramentas disponibilizadas que permite realizar o giro de carteira, e uma resposta foi para a possibilidade de direcionamento de demandas do associado. A maioria dos respondentes foi de acordo com o proposto por Kotler e Keller (2012), que afirmam que para manter e conquistar novos negócios é necessário criar relacionamentos que sejam satisfatórios para os dois lados, evidenciando, assim, a importância da criação do vínculo.

Referente à principal reclamação dos associados, perante a opinião dos funcionários, foram disponibilizadas aos respondentes 3 alternativas fechadas e uma aberta. Cabe destacar que 3 respostas foram na alternativa que mencionou o medo dos associados em não ter sua demanda atendida. Uma resposta no receio do associado de ter alteração no responsável pela sua conta e não ser informado. Nas duas questões abertas, os respondentes afirmaram que não presenciaram ou perceberam reclamações. Para Kotler e Armstrong (2007), com a satisfação de seus clientes as redes sociais podem ajudar a criar uma fidelidade fanática, caso contrário, elas irão ampliar qualquer reclamação até que algo seja feito para reparar ou corrigir o motivo da reclamação.

No tocante ao que os associados levam em consideração no momento da contratação de um serviço ou produto, pela percepção dos funcionários, se é a economia gerada, a qualidade, o preço, reciprocidade ou a agilidade, o preço foi o

fator que se destacou com 3 respostas, seguido de economia, reciprocidade e qualidade com apenas 1 voto cada. A importância do preço em um produto ou serviço também foi lembrada quando os respondentes tiveram que responder com qual frequência os associados estão dispostos a pagar mais na contratação, comparada a outra oferta, devido ao relacionamento construído. Obteve-se 5 respostas sustentando que é um feito raro e apenas um respondente constatou que a todo momento ele está disposto. Para Kotler e Keller (2019) são vários os fatores determinantes no momento de decisão de escolha do consumidor, seja a idade, valores, personalidade, estilo de vida, ocupação ou circunstâncias econômicas.

No que diz respeito a qual modo os funcionários avaliam a implementação das novas diretrizes que foram baseadas no Marketing de Relacionamento, os respondentes puderam assinalar mais de uma alternativa. Dentre as respostas, obteve-se 4 marcações afirmando que através do feedback dos associados, e 4 assegurando que é pelo número de produtos ou serviços contratados. Idas até a agência e número de acessos ao aplicativo não receberam nenhuma consideração na pesquisa. Dentro dos resultados da implementação das novas diretrizes, os respondentes deveriam responder se os associados estavam mais dispostos a negociar com a cooperativa. Todas as respostas foram positivas, afirmando que estavam mais dispostos, sendo que entre as justificativas se obteve: a confiança através do relacionamento estabelecido; a proximidade, estar presente no seu dia a dia quando surgem suas demandas, um contato mais ativo; após o relacionamento criou-se uma maior margem nas negociações, pensando em uma relação ganha-ganha; e por terem o conhecimento a quem se direcionar nos momentos de exporem suas demandas. De acordo com Cobra (2014), que traz o significado de relacionamento como a construção de laços de confiança entre os envolvidos, durante uma troca ou transação, que se mantenham e resistam ao longo do tempo, sendo um bom relacionamento aquele que promove uma continuidade nos negócios entre as partes envolvidas.

Através de questão aberta, os respondentes foram questionados sobre o que era a satisfação do associado; em síntese, ocorreram as seguintes respostas: ser indicados a novas pessoas pelos associados; identificar e atender as demandas com eficácia e de acordo com suas necessidades; ser a primeira opção de procura quando

surgir alguma demanda; propor facilidades para a vida do associado e família, conhecendo suas realidades; enxergar os funcionários como consultores financeiros; ter um atendimento próximo e com agilidade. Na visão de Corrêa (2018), a satisfação será alcançada quando além de enxergar e suprir as necessidades de seu cliente, alcance-se e supere-se as expectativas geradas pelo consumidor. Ter a satisfação alcançada pode ser visto como um efeito positivo e espera-se que o cliente recomende os produtos ou serviços oferecidos pela empresa a outros consumidores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A hipótese de pesquisa, que se buscou comprovar ou refutar, é a de que o Marketing de Relacionamento contribui com o estreitamento de laços entre os associados e uma cooperativa de crédito estabelecida na região do Paranhana, estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma, o artigo buscou investigar a eficácia da implementação de gestão baseada no Marketing de Relacionamento junto aos associados de uma cooperativa de crédito localizada na região sul do Brasil, a partir da percepção dos funcionários da agência bancária, sendo a amostra formada por seis indivíduos, cinco do sexo feminino e um do sexo masculino.

Nesse sentido, cabe destacar que o mercado, como um todo, vem passando por mudanças de toda ordem e se tornando cada vez mais competitivo. Esse fato exige que as organizações respondam rapidamente a essas mudanças. O cliente passa a ser mais exigente e isso se deve, em parte, à facilidade de acesso à informação e também pelas diversas possibilidades de escolha de produtos e serviços disponíveis no mercado. Importantes ferramentas de gestão, como o Marketing de Relacionamento, buscam fortalecer a marca da empresa e fidelizar o cliente tentando, assim, se consolidar em um mercado competitivo e em constante transformação.

A partir dos resultados evidenciados pela pesquisa, foi possível compreender que os funcionários do SICOOB possuem senso de pertencimento com a empresa, já que estão no caminho proposto pelas mudanças das novas diretrizes. Esse fato pode ser verificado no desenvolvimento de relacionamentos pautados na confiança e transparência com os associados e colegas, trocando experiências, tratando conflitos

através de estudos, treinamentos, capacitações e diálogos e utilizando das ferramentas tecnológicas como suporte apenas e não como o principal ponto do modelo de gestão, que é o relacionamento entre as partes.

Quanto à satisfação dos associados da agência da cooperativa de crédito em estudo, pode-se perceber que foi atingida por meio das relações construídas através do modelo de gestão de relacionamento. Importa destacar que os respondentes da pesquisa entendem que os associados indicariam a empresa para outras pessoas; entretanto, percebem que o fator que determina a utilização de um serviço ou produto é a questão financeira, como o quanto irá custar o produto ou serviço.

Os funcionários da cooperativa em estudo consideraram a implementação das novas diretrizes de relação com os associados como positiva e entendem que os associados se mostraram mais dispostos a negociar com a cooperativa. Indicaram também que o fato de ter aumentado a proximidade com o associado, de estarem presentes no seu dia a dia quando surgem novas demandas e de ter um contato mais ativo, contribuiu com uma relação de ganha-ganha, em que saem ganhando a cooperativa de crédito e os associados.

Cabe salientar que o modelo de gestão proposto deve ser compreendido como uma filosofia de longo prazo e que na data deste estudo estava sendo utilizado há apenas 11 meses. É importante sublinhar que foi possível verificar a eficácia do Marketing de Relacionamento a partir do entendimento dos participantes da pesquisa.

O presente estudo não teve como objetivo apresentar verdades cabais a respeito da temática, mas apenas investigar a eficácia do Marketing de Relacionamento em uma agência do SICOOB. Considerando a possibilidade de estudos futuros, espera-se que os resultados encontrados na presente pesquisa possam ser utilizados como forma de comparação com outras pesquisas que tratam do Marketing de Relacionamento. Como limitação do estudo, é possível aventar que pesquisas similares a essa, aplicadas em cenários diferentes, apresentem resultados distintos dos ora apresentados.

## REFERÊNCIAS

BERRY, L. L. Relationship Marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (Ed.) **Emerging Perspectives on Service Marketing**. American Marketing Association, Chicago, IL. 1983, p. 25-38.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 4ª ed. São Paulo: GEN Atlas, 2014.

CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços operações para a experiência e satisfação do cliente**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. São Paulo: Atlas, 2013.

DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EGEWARTH, H.; PANTOJA, J. L. N.; KALUF, M. A. B. **Ramos do Cooperativismo: livro didático** 2ª ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

FIORINI, C. G. ZAMPAR, A. C. **Cooperativismo e Empreendedorismo**. São Paulo: Pandorga Editora e Produtora, 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HOLTZ, H. **Database marketing**. São Paulo: Makron Books, 2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. Editora Pearson, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14ª ed. Editora Pearson, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 15ª ed. Editora Pearson, 2019.

LARANTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. Cultura organizacional e marketing de Relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 20 n. 1, p. 37-56, 2018.

MARIOTTI, H. **Organizações de Aprendizagem: Educação Continuada e a Empresa do Futuro**. São Paulo: Editora Atlas, 1999

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MCSHANE, S. L. **Comportamento organizacional**. 6ª ed. Porto Alegre: Editora AMGH, 2014.

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

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. 12ª ed. Porto Alegre: AMGH 2008.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Resolução nº 056/2019 – Organização das cooperativas brasileiras**. Regulamenta a reorganização e nova classificação dos ramos do cooperativismo. Brasília, 26 de março de 2019.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito**: história da evolução normativa no Brasil. 6ª ed. Brasília: BCB, 2008.

POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SCUSSEL, F. B. C.; PETROLL, M. d. I. M.; SEMPREBON, E.; ROCHA, R. A. da. O que é, Afinal, Marketing de Relacionamento? uma proposta de conceito unificador. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 48, p. 9-23, 2017.

SHARDA, R. **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

SICOOB MAXICRÉDITO, 2022. Disponível em: <<https://www.sicoob.com.br/web/sicoobmaxicredito/>>. Acesso em: 20 de novembro de 2022.

SIGMAR, S. **Customer Relationship Management - CRM**. Curitiba: Contentus, 2020.

SISTEMA OCERGS. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho**: 2022. Porto Alegre: Sistema OCERGS, 2022. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2022/06/dados-cooperativismo-2022-final.pdf> Acesso em: 12 nov. 2022.

SISTEMA OCERGS. **Somos O Cooperativismo No Rio Grande Do Sul**. Porto Alegre: Sistema OCERGS, 2022. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2022/11/portfolio-sistema.pdf> Acesso em: 12 nov. 2022.

SVIOKLA, J.; SHAPERO, B. P. **Mantendo Clientes**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TRANJAN, R. **Capital Relacional**: a estratégia de resultados da nova economia. São Paulo: Buzz Editora, 2021.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento**. After Marketing. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional criando vantagem competitiva**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZENONE, L. C. **Fundamentos de marketing de relacionamento**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2017.