

Ampliação e fidelização de associados em cooperativa de crédito

Eduardo Lucas Sperb

Mestre em Desenvolvimento Regional no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional
Instituição: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)
E-mail: eduardosperb.consultor@gmail.com

Pedro Luís Büttendbender

Doutor em Administração
Instituição: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)
E-mail: pedrolb@unijui.edu.br

Adriano Justen

MBA em Gestão de Cooperativas
Instituição: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)
E-mail: adrianojusten@gmail.com

Nelson José Thesing

Doutor em Integração Regional
Instituição: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)
E-mail: nelson.thesing@unijui.edu.br

RESUMO

Este artigo versa sobre a atração e retenção de associados em cooperativas de crédito, através da qualidade de serviços e conjunto de produtos nas perspectivas da sustentabilidade. O objetivo é estudar e compreender fatores relacionados à atração e fidelização de associados em uma cooperativa de crédito. Em termos metodológicos caracteriza-se como pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, descritivos e estudo de caso, com procedimentos de pesquisa de campo, bibliográficos e análise de conteúdo. Considerando fator crucial para as cooperativas, em especial as de crédito, a atração e retenção de associados, como fator de viabilidade e sustentabilidade dos negócios. O atendimento humanizado, produtos atrativos, participação comunitária, sobras, intercooperação, adesão voluntária e pertencimento são evidenciados. A fidelização está associada à percepção de valor dos serviços, à transparência da gestão, à capacidade em estabelecer relações de parceria com os associados, a educação cooperativista e o os princípios cooperativistas. O estudo evidencia ainda que os associados mais antigos valorizam mais a prestação de serviços, as sobras no final do exercício o que sugere a necessidade de estratégias contínuas de engajamento, comunicação e formação dos cooperados, ampliação dos vínculos entre cooperados e a cooperativa, como fatores fundamentais para a sustentabilidade da cooperativa.

Palavras-chave: Cooperativismo. Fidelização. Princípios. Associado. Governança.

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas, enquanto associações autônomas de pessoas que se unem para satisfazer necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, são fortalecidas e legitimadas pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Em sua Assembleia Geral de 1995, a ACI reafirmou os Princípios



Cooperativistas que fundamentam o cooperativismo como um modelo de empreendimento democrático, orientado pela solidariedade, pela autogestão e pela participação ativa de seus membros. Nesse contexto, o cooperativismo emerge como uma estratégia eficaz para o atendimento direto das necessidades de grupos organizados, promovendo inclusão produtiva e desenvolvimento local.

O cooperativismo apresenta grande importância dentro do cenário econômico brasileiro. No ano de 2018, por exemplo, estavam registradas no Brasil 6.828 cooperativas de diferentes ramos, com aproximadamente 14,6 milhões de cooperados, gerando cerca de 425 mil postos de trabalhos diretos e sobra líquida de 7,6 bilhões de reais no Brasil (OCB, 2020).

A natureza democrática das cooperativas confere ao quadro associativo não apenas o papel de beneficiário, mas também de corresponsável pela governança e pelos rumos da organização. Essa característica confere singularidade ao modelo cooperativista, cuja sustentabilidade depende, em grande medida, do engajamento e da fidelidade dos seus associados (Bialoskorski Neto, 1994). O vínculo entre cooperado e cooperativa, portanto, transcende a lógica contratual ou comercial, sendo ancorado em valores como confiança mútua, pertencimento e corresponsabilidade.

Nesse sentido, a fidelidade dos cooperados figura como um dos elementos centrais para a performance das cooperativas, especialmente em cenários de crescente competitividade e mudanças nas dinâmicas socioeconômicas (Sparemberger et al, 2024). A cooperativa se consolida como uma estrutura a serviço das economias particulares de seus membros, com a finalidade de valorizar o trabalho coletivo e ampliar as condições de bem-estar dos cooperados (Bialoskorski Neto, 1994). Essa valorização se expressa na união de esforços e na mobilização de recursos que, de forma isolada, dificilmente alcançariam os mesmos resultados.

As cooperativas ofereçam inúmeras vantagens para os seus associados, alguns acabam se afastando e esquecendo de suas responsabilidades com o sucesso da atividade cooperativa, passando a atuar de forma individual e muitas vezes oportunista, impulsionados, principalmente pelo regime capitalista. A infidelidade do sócio em relação a sua cooperativa decorre do duplo papel que este possui na organização. No seu negócio, o associado é o trabalhador e o dono. Nesse contexto, levado pelo princípio da racionalidade, o associado pode priorizar a maximização do resultado econômico da sua propriedade, mesmo que seja em detrimento da cooperativa da qual é sócio.

Dessa forma, nos momentos oportunos para o seu negócio, atua como sócio e trabalha com a cooperativa, mas torna-se infiel quando encontra melhores oportunidades nas empresas concorrentes (Giarola et al, 2012). Essa situação, aliada a um quadro social muitas vezes oportunista, gera dificuldades para que as cooperativas se mantenham de forma estável no mercado.

Contudo, o fortalecimento da relação cooperado-cooperativa exige um ambiente relacional pautado pela confiança e pela lealdade. A capacidade da cooperativa em oferecer serviços de qualidade, adequados



às demandas do seu público, representa um fator decisivo para a construção de vínculos menos individualistas e mais cooperativos. Como apontam Sparemberger e Zamberlan (2011), a satisfação dos cooperados torna-se uma questão de sobrevivência para a organização, sendo continuamente alimentada por práticas de gestão participativa e excelência no atendimento.

Complementarmente, Büttenbender *et al.* (2022) reforçam a necessidade de que as cooperativas aprimorem suas estruturas de governança, de modo a responder de forma mais eficiente e qualificada às expectativas do quadro social. A busca por fidelização, nesse contexto, não se limita à retenção de associados, mas se expande como estratégia para o crescimento sustentável e a ampliação do número de cooperados.

Dessa forma, este artigo tem por objetivo a analisar o processo de fidelização no âmbito de uma cooperativa de crédito, identificando de que maneira os produtos, os serviços e as práticas institucionais influenciam na permanência dos associados e na conquista de novos sócios. O estudo dialoga com trabalhos anteriores, como o de Unser (2017), que investigou as estratégias de fidelização no cooperativismo de crédito, e busca contribuir com novos elementos para a compreensão desse fenômeno a partir da perspectiva dos próprios cooperados.

Por fim, para além da Introdução, o artigo conta com Referencial Teórico, Caminhos Metodológicos, Análise e Discussão dos Resultados e as Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que sustenta este estudo contempla quatro eixos interligados: os fundamentos do cooperativismo, a fidelização e o comportamento do cooperado, a importância do capital social e da confiança nas relações associativas, bem como, o papel da educação cooperativista como estratégia de engajamento e sustentabilidade.

2.1 O COOPERATIVISMO COMO MODELO DE DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO

O cooperativismo surge como resposta histórica à exclusão econômica vivenciada por trabalhadores durante a Revolução Industrial. Os Pioneiros de Rochdale, em 1844, lançaram as bases do movimento cooperativo, que passou a ser fortalecido em âmbito global pela fundação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 1895). Esta entidade estabeleceu os sete princípios cooperativistas que até hoje orientam as práticas de governança, participação e gestão das cooperativas ao redor do mundo (Pinho, 2003; Schneider; Henges, 2006).

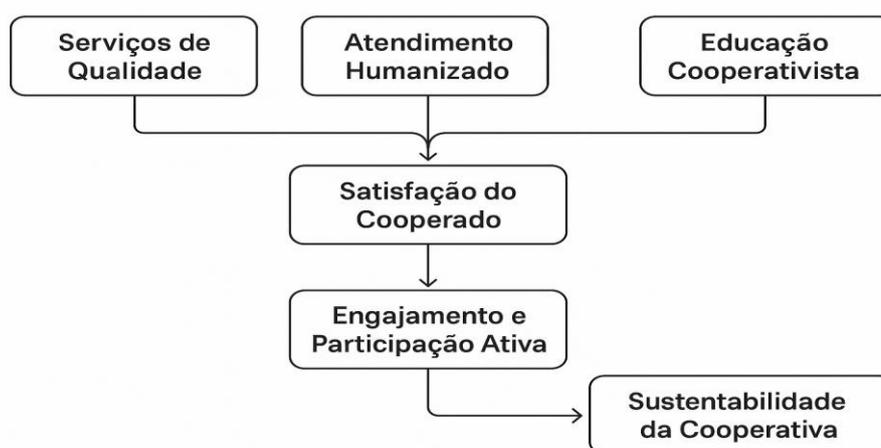
No Brasil, o cooperativismo tem papel relevante no fomento à inclusão econômica, à geração de renda e ao fortalecimento das economias locais. Com uma estrutura institucional consolidada por entidades como a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do

Cooperativismo (SESCOOP), o modelo encontra respaldo legal na Lei nº 5.764/71 e na Constituição Federal de 1988, que reconhece sua função social como instrumento de desenvolvimento (Perius, 2001; Paré, 2010).

2.2 FIDELIZAÇÃO E COMPORTAMENTO DO ASSOCIADO NAS COOPERATIVAS

A fidelização de cooperados é entendida como um processo contínuo de construção de vínculos baseados em confiança, percepção de valor e reciprocidade (Figura 1). Ao contrário de empresas tradicionais, nas cooperativas o associado é simultaneamente cliente, coproprietário e participante da gestão, o que exige abordagens diferenciadas de relacionamento (Bialoskorski Neto, 1994).

Figura 1 – Modelo Conceitual da Relação Fidelização ↔ Sustentabilidade Cooperativa.



Fonte: Bialoskorski Neto (1994)

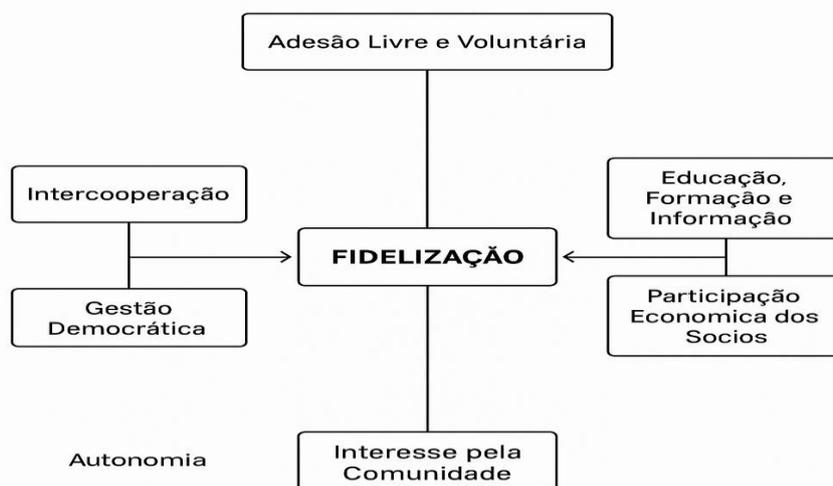
Pesquisa de Sehn et al (2022) buscou compreender a retenção de clientes do segmento da viticultura em uma instituição financeira cooperativa no contexto da Serra Gaúcha, o maior polo de produção de uvas do Brasil. A carteira de associados representativa no financiamento do agronegócio e da viticultura. No estudo foi evidenciado um conjunto de fatores que levaram à perda de associados, gerados pelas dificuldades na operação ou na prestação de serviços com impacto na satisfação, relacionamento e retenção ou fidelização de associados; foco excessivo em produto em detrimento aos associados e utilização de estratégia nacional gerando desvantagem comparativamente a instituições concorrentes na atuação regional.

Bogman (2000) também apresenta uma definição sobre fidelização, na qual fidelização retrata a transformação de um comprador eventual em um comprador fixo, constituindo um processo pelo qual o cliente se torna fiel e, conseqüentemente, auxilia na divulgação da empresa.

No entender de Reichheld (1996) e Whiteley (1996) destacam que, no contexto competitivo atual, organizações que cultivam relacionamentos duradouros com seus clientes tendem a apresentar melhores indicadores de performance. No cooperativismo, a lógica é similar: cooperados que percebem valor nos produtos e serviços, que se sentem ouvidos e reconhecidos, tendem a permanecer na organização e a

recomendá-la a novos associados. Sparemberger e Zamberlan (2011) reforçam que a fidelização está fortemente relacionada à satisfação com o atendimento, à transparência e à oferta de soluções financeiras adequadas.

Figura 2 – Inter-relação entre Princípios Cooperativistas e a Fidelização



Fonte: Sparemberger e Zamberlan (2011)

2.3 CAPITAL SOCIAL, CONFIANÇA E PARTICIPAÇÃO

A relação cooperado-cooperativa também pode ser analisada sob a perspectiva do capital social. Segundo Putnam (2000), capital social refere-se às redes de relacionamento, normas de reciprocidade e confiança que facilitam a cooperação para o benefício mútuo. Em ambientes cooperativos, esses elementos são fundamentais para promover o engajamento dos associados e a legitimidade da governança.

Conforme Monteiro (2016) entende que para uma empresa (cooperativa) é mais simples e econômico manter e fidelizar um cliente já existente, em comparação a conquistar novos clientes, uma vez que, dessa forma, consegue-se uma lucratividade mais expressiva e rápida. Entende-se, também, que a intenção não está baseada na desistência da procura de novos mercados e negócios, mas sim na priorização da fidelização da parcela de clientes já existente. Desse modo, torna-se imprescindível a criação de estratégias para fidelizar clientes, mas para isso é preciso entender quais aspectos estão relacionados com a fidelização do consumidor. Segundo Rai e Medha (2013) existem sete antecedentes de fidelização: qualidade, satisfação, confiança, compromisso, imagem corporativa, custo de mudança e comunicação.

A fidelidade vai além da retenção do cliente, pois ela é obtida não só com o aumento da taxa de retenção, como também com o aumento da intensidade da relação. Assim, o caminho para a sobrevivência rentável a longo prazo é o marketing focado no cliente atual (Kotler e Keller, 2012). Focar em clientes atuais exige um conjunto diferente de atividades de marketing. Escolhida a proposta de retenção de clientes, resta



adotar algo que é o requisito básico para que se tenha êxito nessa escolha, o marketing de relacionamento, que objetiva unir progressivamente a empresa aos clientes.

Nilsson, Svendsen e Svendsen (2012) argumentam que a confiança organizacional é um pré-requisito para que os cooperados se envolvam ativamente nos processos decisórios. O enfraquecimento dessa confiança pode levar ao desinteresse e ao distanciamento da base associativa, comprometendo a sustentabilidade da cooperativa.

2.4 COOPERATIVISMO E GOVERNANÇA COOPERATIVA

O cooperativismo constitui um modelo organizacional de natureza econômica e social, fundamentado na associação voluntária de pessoas que compartilham interesses comuns. Assim, o modelo visa à promoção do desenvolvimento pela cooperação, organização da produção, geração de trabalho e renda, agregação de valor e reinvestimento dos resultados nas regiões de atuação da cooperativa, fortalecendo assim o desenvolvimento endógeno (Singer, 2002; Geiger, 2004). Nesse contexto, destaca-se a governança cooperativa como instrumento estratégico essencial para assegurar a sustentabilidade e a legitimidade desse modelo organizacional.

A governança cooperativa é compreendida como um conjunto de estruturas, princípios e práticas voltadas à direção estratégica das cooperativas, orientadas pelos valores cooperativistas e princípios éticos (Thesing e Souza, 2022). Desta forma, as práticas visam garantir a consecução dos objetivos sociais e econômicos da cooperativa, ao mesmo tempo em que fortalecem o compromisso com os interesses coletivos dos associados (OCB, 2015). Seus fundamentos incluem a autogestão, o senso de justiça, a transparência, a educação continuada e a sustentabilidade, elementos que, juntos, constituem a base para uma gestão democrática, ética e eficiente (Bialoskorski Neto, 2004).

No tocante à dimensão democrática, destaca-se o princípio do “um associado, um voto”, o qual assegura que o poder decisório esteja vinculado à participação ativa dos cooperados e não à quantidade de capital investido (OCB, 2015). Essa diretriz demanda um equilíbrio entre a profissionalização da gestão, a transparência dos processos decisórios e a efetiva participação dos associados. Conforme França Filho e Laville (2004), a governança cooperativa deve articular os interesses econômicos com os valores sociais e culturais das comunidades nas quais está inserida, promovendo, dessa forma, o desenvolvimento com inclusão social e justiça.

Nas cooperativas de crédito, o Conselho Fiscal desempenha uma função essencial para a consolidação de uma governança cooperativa sólida, ética e transparente. Como órgão estatutário, composto por cooperados eleitos em Assembleia Geral, sua principal responsabilidade é exercer o controle e a fiscalização dos atos da administração, assegurando que estes estejam em conformidade com os Princípios Cooperativistas, a legislação aplicável e o Estatuto Social da cooperativa (OCB, 2015).



De acordo com a Lei Complementar nº 130/2009, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), o Conselho Fiscal é órgão obrigatório em todas as cooperativas de crédito e tem atuação independente em relação aos Conselhos de Administração e Diretoria executiva. Essa independência é fundamental para a credibilidade do processo fiscalizatório possa garantir que o órgão atue sem interferências, observando unicamente o interesse coletivo dos cooperados (BACEN, 2023).

As principais atribuições do Conselho Fiscal incluem para o pleno exercício dessas funções, é imprescindível que os membros do Conselho Fiscal estejam capacitados tecnicamente. A governança moderna requer conselheiros com competências em áreas como contabilidade, legislação cooperativista, regulação do sistema financeiro e gestão de riscos. A ausência de preparo técnico pode comprometer não apenas a eficácia da fiscalização, mas também a segurança e a sustentabilidade da cooperativa (Thesing e Souza, 2022).

O Banco Central do Brasil (Bacen, 2015), por meio das normas do Conselho Monetário Nacional (como a Resolução CMN nº 4.434/2015), tem reforçado a necessidade de estruturação adequada dos órgãos de governança, incluindo o Conselho Fiscal, recomendando práticas como: definição clara de atribuições, segregação de funções, política de educação continuada, além de mecanismos de avaliação de desempenho dos conselheiros.

Além do controle interno, o Conselho Fiscal também cumpre uma função pedagógica e de proximidade com os cooperados. Ao representar os interesses da base associativa, atua como ponte entre a gestão e os associados, promovendo maior confiança na administração e na perenidade do modelo cooperativista. Segundo França Filho e Laville (2004), a legitimidade da governança cooperativa depende da efetiva participação dos cooperados, sendo o Conselho Fiscal uma das garantias institucionais desse processo participativo.

Por fim, é importante ressaltar que o papel do Conselho Fiscal transcende a mera fiscalização contábil. Em tempos de transformações digitais, crescente regulação e aumento da complexidade dos mercados, espera-se que este órgão contribua de forma proativa para o fortalecimento da cultura de integridade, transparência e responsabilidade nas cooperativas de crédito. Nesse sentido, o Conselho Fiscal é não apenas um guardião da conformidade, mas também um agente estratégico do desenvolvimento sustentável e democrático da organização.

Assim, a governança cooperativa não é apenas um mecanismo de controle, é sobretudo, um instrumento estratégico que garante a legitimidade, a sustentabilidade e o compromisso com os princípios cooperativistas. No contexto da governança cooperativa, o Conselho Fiscal desempenha um papel crucial na fiscalização e controle das atividades administrativas e financeiras da cooperativa, função essa exercida por associados eleitos em Assembleia Geral Ordinária. Como órgão independente da diretoria e do conselho de administração, sua principal função é assegurar a transparência, a ética e a proteção dos interesses dos



cooperados, contribuindo para a saúde econômico-financeira da organização.

Principais Funções do Conselho Fiscal:

1. Fiscalização dos Atos da Administração: Monitorar as ações dos administradores, garantindo que estejam em conformidade com as normas legais, estatutárias e com os princípios cooperativistas.
2. Análise das Demonstrações Financeiras: Examinar periodicamente balancetes, relatórios financeiros e demais documentos contábeis, emitindo pareceres que atestem a veracidade e a adequação das informações apresentadas.
3. Convocação de Assembleias: Em situações de irregularidades ou quando a administração não convoca as assembleias obrigatórias, o Conselho Fiscal possui a prerrogativa de convocá-las, assegurando a participação ativa dos cooperados nas decisões da cooperativa.
4. Relato de Irregularidades: Identificar e reportar erros, fraudes ou quaisquer práticas que possam comprometer a integridade da cooperativa, tomando as medidas necessárias para a correção e prevenção de tais ocorrências.

Em 24 de agosto de 2022, foi sancionada a Lei Complementar nº 196, que introduziu alterações significativas na governança das cooperativas de crédito. Uma das principais mudanças foi a flexibilização da obrigatoriedade do Conselho Fiscal nessas instituições, em especial as de crédito. Algumas instituições optaram em manter o Conselho Fiscal, com base no trabalho executado e apresentado ao longo dos anos, a exemplo da Cooperativa de Crédito Sicredi Origens (0116) com sede na Avenida Mariland, 477, Bairro Auxiliadora em Porto Alegre, RS e com abrangência nos municípios de Canoas, Esteio, Sapucaia do Sul, Cachoeirinha, Gravataí, Glorinha, Alvorada e Viamão, primeira Cooperativa de livre admissão no Brasil e a que mais cresceu no País em número de associados no ano de 2024. A presença ativa do Conselho, com entrevistas mensais com três gerentes das agências abrangidas, bem como entrevistas mensais na sede, com todos os departamentos da Cooperativas, demonstra e justifica a manutenção deste Conselho conforme atestam as Atas, elaboradas de forma sistêmica e com apontamentos sólidos e consistentes que ajudam ao Conselho de Administração, Diretoria e Presidência a tomada de decisões rápidas e diretas, preservando assim o que está sendo bem feito e sendo cirúrgico nas mudanças.

2.5 EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA E ENGAJAMENTO ESTRATÉGICO

A educação, formação e informação constitui um dos pilares do cooperativismo e está formalmente estabelecida como o quinto princípio cooperativista. Esse princípio busca garantir que cooperados, dirigentes e colaboradores compreendam sua função dentro da organização, promovendo uma cultura de participação, autonomia e responsabilidade (ACI, 1995; Frantz, 2002).



Thesing (2015), reforça que a educação cooperativista não apenas fortalece o modelo organizacional, mas contribui para o desenvolvimento de atitudes éticas, espírito de coletividade e consciência de pertencimento. Em um cenário marcado por transformações digitais e novas gerações com diferentes perfis de engajamento, torna-se urgente repensar as estratégias de formação cooperativista, ampliando o uso de tecnologias e metodologias ativas que favoreçam a conexão entre os princípios do cooperativismo e as práticas cotidianas dos associados.

2.6 INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NO COOPERATIVISMO

Por fim, a inovação passa a desempenhar papel estratégico no ambiente cooperativo. A digitalização de processos, a ampliação de canais de atendimento, a oferta de produtos personalizados e o uso de ferramentas para análise de comportamento do cooperado representam avanços que fortalecem a competitividade das cooperativas frente ao sistema bancário tradicional (Giarola *et al.*, 2012; Büttendender *et al.*, 2022). A fidelização, nesse sentido, também passa a depender da capacidade das cooperativas de inovar em sua gestão, produtos e relacionamento com os associados, mantendo a essência cooperativa enquanto respondem às novas exigências do mercado.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos descritivos e utilizando como procedimento técnico o estudo de caso. Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. No caso deste estudo, o objetivo é compreender como os fatores relacionados à fidelização influenciam na permanência e expansão do quadro associativo em uma cooperativa de crédito.

A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender a complexidade das relações entre cooperados e cooperativa, bem como interpretar percepções, sentimentos e significados atribuídos pelos participantes às suas experiências dentro da organização. Conforme Godoy (1995), a pesquisa qualitativa busca explorar a realidade a partir do ponto de vista dos sujeitos envolvidos, valorizando o contexto e a profundidade dos fenômenos sociais.

O estudo de caso foi realizado em uma cooperativa de crédito localizada no sul do Brasil. A escolha da unidade de análise ocorreu por conveniência, considerando o interesse da organização em conhecer a percepção de seus cooperados e a relevância da temática no contexto institucional. Conforme Yin (2015) e Collis e Hussey (2005) estudo de caso permite investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas.



Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dez cooperados, selecionados por meio de amostragem intencional, visando representar diferentes perfis de tempo de associação e nível de participação. As entrevistas foram realizadas entre os meses de agosto e outubro de 2024, em ambiente previamente acordado com os participantes, respeitando os princípios éticos da pesquisa com seres humanos.

As questões abordaram temas como motivação para associação, percepção sobre os produtos e serviços da cooperativa, participação em assembleias, avaliação das sobras, visibilidade dos princípios cooperativistas e sugestões para melhorar o relacionamento entre cooperado e cooperativa.

Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo, conforme as orientações de Bardin (2010), com apoio das categorias construídas a partir do referencial teórico. Esta técnica permitiu identificar padrões de sentido nas falas dos participantes e organizar as informações em torno de eixos temáticos, posteriormente interpretados à luz dos objetivos da pesquisa.

Além das entrevistas, foram utilizados documentos institucionais da cooperativa (tais como relatórios anuais, materiais de divulgação e informativos internos), os quais complementaram a análise e ofereceram suporte à triangulação dos dados, fortalecendo a validade do estudo.

A adoção dessa abordagem metodológica possibilitou compreender em profundidade as percepções dos cooperados sobre os fatores que influenciam sua fidelização, contribuindo para reflexões estratégicas da cooperativa e oferecendo subsídios para o aprimoramento da gestão relacional.

4 RESULTADOS

A análise dos dados obtidos por meio das entrevistas com cooperados permitiu identificar aspectos fundamentais relacionados ao processo de fidelização e à percepção dos associados sobre a cooperativa. As falas foram organizadas em eixos temáticos que dialogam com os referenciais teóricos abordados, possibilitando reflexões críticas sobre a atuação da cooperativa, seus pontos fortes e oportunidades de aprimoramento.

4.1 MOTIVAÇÕES PARA PERMANÊNCIA DOS ASSOCIADOS

Entre os principais fatores que motivaram a associação, destacam-se o atendimento humanizado, a proximidade com os colaboradores, a recomendação de terceiros (como amigos e familiares) e a insatisfação com instituições bancárias tradicionais. Esses elementos corroboram a literatura que aponta a qualidade do relacionamento e o vínculo afetivo como determinantes no processo de fidelização (Sparemberger; Zamberlan, 2011; Whiteley, 1996).



A diversidade de tempo de associação – de 10 meses a 13 anos – revela que a cooperativa tem conseguido manter uma base associativa sólida, embora o aprofundamento da relação com os cooperados demande ações contínuas de engajamento e valorização.

4.2 PERCEPÇÕES SOBRE PRODUTOS, SERVIÇOS E BENEFÍCIOS

Os produtos e serviços mais valorizados pelos cooperados incluem: linhas de crédito com taxas atrativas, produtos de investimento, seguros e previdência privada, além das sobras anuais. Os entrevistados demonstraram reconhecer a importância da cota-capital e do retorno financeiro como um diferencial competitivo frente ao mercado. Conforme Giarola et al. (2012), resultados econômicos consistentes contribuem para a consolidação da confiança e o fortalecimento da fidelização.

Além disso, a forma como a cooperativa presta orientações e conduz os atendimentos foi destacada como um diferencial positivo. Isso evidencia a relevância do atendimento personalizado e da transparência nas interações, fatores já apontados como pilares da lealdade organizacional (Reichheld, 1996; Kotler, 2000).

4.3 PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS PERCEBIDOS E NÃO PERCEBIDOS

Foi solicitado aos cooperados que indicassem os princípios cooperativistas menos percebidos no cotidiano da organização. A intercooperação, o interesse pela comunidade e a educação cooperativista foram os mais citados. Esses achados revelam uma lacuna entre a teoria e a prática, indicando a necessidade de reforçar ações que promovam visibilidade às atividades educativas, à atuação comunitária e ao vínculo entre cooperativas.

Por outro lado, os princípios mais evidentes foram relacionados à gestão democrática, participação econômica e adesão livre, ainda que com diferentes níveis de compreensão por parte dos cooperados. Isso indica que, embora os fundamentos estejam presentes na estrutura organizacional, sua comunicação estratégica pode ser aprimorada.

4.4 PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS E PERCEPÇÃO DE PERTENCIMENTO

A participação dos cooperados em assembleias e demais espaços decisórios foi avaliada como moderada. Muitos relataram que não participam ativamente por falta de tempo ou desconhecimento das atividades, enquanto outros afirmaram se envolver esporadicamente em eventos comemorativos e formações.

Apesar disso, foi reconhecido que a cooperativa promove canais de participação e busca modernizar seus processos, como o uso de assembleias digitais. Essa percepção converge com as reflexões de Nilsson



et al. (2012), que apontam a importância de práticas participativas para a sustentabilidade do modelo cooperativista.

4.5 INTERESSE PELA COMUNIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Ao abordar o sétimo princípio cooperativista – interesse pela comunidade –, os entrevistados mencionaram ações pontuais, como apoio a eventos locais, patrocínios e participação em projetos sociais. Entretanto, a maioria reconhece que a comunicação dessas iniciativas poderia ser intensificada, tanto para valorizar o papel social da cooperativa quanto para fortalecer o vínculo com a comunidade e o sentimento de pertencimento dos cooperados.

4.6 PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

As proposições oferecidas pelos entrevistados reforçam aspectos já discutidos: programas de incentivo à indicação de novos sócios, taxas ainda mais competitivas, investimento em formação cooperativista, maior presença da cooperativa na comunidade e manutenção do atendimento diferenciado.

Essas proposições apontam para a necessidade de estratégias estruturadas de fidelização, que vão além da oferta de produtos e serviços, incorporando também valores, cultura cooperativa e inovação. Como destaca Büttgenbender et al. (2022), cooperativas que investem na qualificação de seus processos e práticas de governança tendem a responder com mais eficiência às demandas do quadro social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou o processo de fidelização em uma cooperativa de crédito, com base na percepção dos cooperados sobre produtos, serviços, princípios cooperativistas e mecanismos de participação. Os resultados apontam que a fidelização vai além de aspectos econômicos, como taxas atrativas e sobras, estando diretamente relacionada a fatores como atendimento humanizado, confiança, sentimento de pertencimento e transparência institucional.

Observou-se que princípios como intercooperação, educação cooperativista e interesse pela comunidade ainda apresentam baixa visibilidade prática, o que indica a necessidade de ações mais estruturadas de comunicação e engajamento. Por outro lado, há reconhecimento do valor dos produtos e serviços ofertados e da atuação ética da cooperativa, fortalecendo o vínculo com os associados.

A partir da ampliação do escopo teórico e empírico do estudo, destaca-se ainda a importância da governança cooperativa como elemento estruturante da fidelização e da sustentabilidade organizacional. A atuação do Conselho Fiscal, em especial, é vista não apenas como função de controle, mas como instrumento de diálogo entre a gestão e os cooperados, fortalecendo a confiança, a integridade e o caráter democrático da cooperativa.



A experiência da Sicredi Origens (0116), que mesmo diante das mudanças legais optou pela manutenção ativa do Conselho Fiscal, reforça o valor estratégico dessa instância na governança moderna. A prática de entrevistas mensais com gestores e departamentos, somada à elaboração sistemática de atas com análises consistentes, revela uma governança participativa e orientada à melhoria contínua. Essa experiência evidencia como boas práticas de governança impactam diretamente a fidelização e o crescimento sustentável da base associativa.

Portanto, conclui-se que a fidelização dos cooperados é um fenômeno multifatorial, que exige das cooperativas não apenas competitividade no mercado financeiro, mas também comprometimento com seus valores, profissionalismo na gestão e profundidade em seus mecanismos de governança.

Como contribuição prática, este estudo oferece um panorama dos fatores percebidos como decisivos para a permanência dos cooperados, os quais podem orientar estratégias de fortalecimento do vínculo entre associados e cooperativas. Para futuras pesquisas, recomenda-se ampliar o número de cooperativas analisadas, integrar métodos quantitativos e aprofundar a relação entre governança, inovação e fidelização no contexto cooperativista contemporâneo.



REFERÊNCIAS

- Almeida, F. A. (2008). O Conselho Fiscal nas cooperativas de crédito: uma abordagem técnica e normativa. São Paulo: Atlas.
- Bacen. (2023). Banco Central do Brasil. Lei Complementar nº 130/2009, Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC).
- Bacen. (2015). Banco Central do Brasil. Conselho Monetário Nacional - Resolução CMN nº 4.434/2015.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo* (Edições 70). Lisboa, Portugal.
- Bialoskorski Neto, S. (1994). A lógica cooperativa de organização. *Revista de Administração de Empresas*, 34(1), 56–65.
- Bialoskorski Neto, S. (2004). O cooperativismo de crédito: origens e desenvolvimento no Brasil. In S. Bialoskorski Neto (Org.), *Cooperativismo de crédito no Brasil: uma proposta de modelo organizacional*. São Paulo: Atlas.
- BOGMAN, I. M. (2000). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo. Editora Nobel.
- Büttenbender, P. L., Eckert, C., Santos, J. A. B., & Müller, A. L. (2022). Governança em cooperativas de crédito: uma análise da percepção dos dirigentes de cooperativas do Sul do Brasil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 13(2), 65–86.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. (2002). *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- França Filho, G. C., & Laville, J. L. (2004). *Economia solidária: uma abordagem internacional*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Frantz, R. (2002). *Cooperativismo: alternativa de desenvolvimento sustentável*. Santa Maria: EdUFSM.
- Gaiger, L. I. (2004). Desafios teóricos do cooperativismo popular: notas para reflexão. *Revista de Administração Pública*, 38(4), 609–636.
- Giarola, A. G., Arantes, R. C. C., & Oliveira, R. A. (2012). Fidelização de clientes: estratégias para aumento da competitividade organizacional. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 1(2), 122–141.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio* (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2012). *Administração de marketing*. Tradução Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Nilsson, J., Svendsen, G. L. H., & Svendsen, G. T. (2012). Are cooperatives a missing link in the market economy? *Socio-Economic Review*, 10(3), 349–365.



OCB (2020) Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/numeros>. Acesso em: 5 out. 2024.

OCB. (2015) Manual de boas práticas de governança cooperativa. Organização das Cooperativas Brasileiras. Brasília: OCB.

Paré, L. E. (2010). Manual do cooperativismo (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Perius, F. R. (2001). Cooperativismo: doutrina, história e estrutura (2ª ed.). Porto Alegre: SENAR-RS.

Pinho, D. B. (2003). O cooperativismo nos novos tempos. Petrópolis: Vozes.

Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster.

RAI, A. K.; MEDHA, S. (2013). The antecedents of customer loyalty: An empirical investigation in life insurance context. *Journal of Competitiveness*, v . 5, n. 2. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/1e33/5bec91db57288b94ff6e5fd1aeb221c09055.pdf>. Acesso em: 5 out. 2024.

Reichheld, F. F. (1996). O efeito da lealdade. Rio de Janeiro: Campus.

Schneider, S., & Henges, R. (2006). Cooperativismo, agricultura familiar e desenvolvimento rural: a experiência da COOTAP no Assentamento Itapuí, RS. In S. Schneider (Org.), *A diversidade da agricultura familiar* (pp. 241–263). Porto Alegre: UFRGS.

Sehn, R. L., Milan, G. S., Eberle, L., Machado, M. A., & Brambilla, F. R. (2022). A Retenção de Clientes do Segmento da Viticultura em uma Instituição Financeira no Contexto da Serra Gaúcha. *Desenvolvimento Em Questão*, 20(58), e12485. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.12485>

Singer, P. (2002). *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

Sparemberger, A.; Kupske, R.A.; Bütttenbender, P.L.; Sparemberger, C.; Sand, A.V.D. (2024). Elementos da fidelização de associados na área do cooperativismo agropecuário: Um Estudo de Caso na Coopermil. In: Pedro Luís Bütttenbender; Nelson José Thesing; Ariosto Sparemberger. (Org.). *Gestão de cooperativas - abordagens e temas emergentes*. Ijuí: UNIJUI.

Sparemberger, R., & Zamberlan, L. (2011). A satisfação e a lealdade dos cooperados de uma cooperativa de crédito do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração da UFSM*, 4(3), 353–371.

Thesing, Nelson José; Souza, L. M.(2022). Governança. In: Marcos Paulo Dhein Griebeler, Pedro Luis Bütttenbender, Roberto Tadeu Ramos, Nelson José Thesing, Ariosto Sparemberger, Jorge Luiz Amaral de Moraes,. (Org.). *Dicionário Contemporânea de Cooperativismo*. 01ed.Uruguaiiana: Editora Conceito.

Thesing, M. A. (2015). *Cooperativismo: educação e participação* (2ª ed.). Porto Alegre: Coopec.

UNSER, Fernanda. (2018). *Cooperativismo de crédito: Estratégias de fidelização do cooperado para a expansão da Uniced Missões Noroeste*. Monografia TCC Curso de Pós-graduação MBA em Gestão de Cooperativas/UNIJUI. Orientadores: Luciano Zamberlan e Pedro Luís Bütttenbender. Santa Rosa e Ijuí/RS. UNIJUI.



Whiteley, R. C. (1996). A empresa totalmente voltada para o cliente (2ª ed.). São Paulo: Makron Books.

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.