

**FACULDADE ALVES FARIA (ALFA)**  
**PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**PAULA OLIVEIRA DE PAULA**

**POSICIONAMENTO DE *MARKETING*:**  
**Estudo exploratório do posicionamento de *marketing* do Sistema Sicoob**  
**frente à micro e pequena empresa em Goiânia.**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**GOIÂNIA - GO**  
**2015**

PAULA OLIVEIRA DE PAULA

**POSICIONAMENTO DE *MARKETING***

**Estudo exploratório do posicionamento de *marketing* do Sistema Sicoob frente à micro e pequena empresa em Goiânia.**

Dissertação apresentada ao Programa Mestrado Profissional em Administração, das Faculdades Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, sob a orientação do orientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho.

GOIÂNIA - GO

2015

**FACULDADE ALVES FARIA (ALFA)**  
**PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO STRICTO SENSU**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

PAULA OLIVEIRA DE PAULA

POSICIONAMENTO DE MARKETING Estudo exploratório do posicionamento de  
marketing do Sistema Secou frente à micro e pequena empresa em Goiânia

Defesa APROVADA em ..... de ..... de 2016, pela Banca Examinadora  
constituída pelos membros:

---

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho.  
Faculdades Alves Faria - Orientador (a)

---

Prof. Dra. Lucia Kratz  
Faculdades Alves Faria

---

Prof. Dr. Marisalvo da Silva  
Banco do Brasil

GOIÂNIA – GO, março de 2015

Esse trabalho é dedicado à minha mãe (*in memoriam*), minha eterna companheira, conselheira e apoiadora.

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente e principalmente a Deus o meu *Eu Sou*, pois por Ele e para Ele são todas as coisas.

À minha mãe Aparecida Fátima Oliveira de Paula (*in memoriam*) e aos meus irmãos Bruno Oliveira de Paula e Geraldo Crisóstomo de Paula Neto por todo o apoio e por acreditarem em mim sempre, sem vocês eu não teria chegado até aqui.

Meus sobrinhos Mateus Silva de Paula e Ana Clara Silva de Paula, que não aguentam mais me ouvir falar que não posso ir brincar pois tenho que estudar.

Ao meu orientador Professor Dr. Bento Alves da Costa Filho por toda paciência, empenho e dedicação em me orientar e me ajudar a conquistar mais esta etapa da minha vida.

À toda minha família, vocês são imprescindíveis na minha vida, como é bom sermos tão unidos e fortes juntos.

Ao Dr. Sérgio por me apoiar e incentivar tanto.

Aos amigos de perto, aos amigos de longe, e aqui não vou nominar para não correr o risco de não citar todos. Se fosse escrever tudo que sinto de cada um, um livro seria pouco. Obrigada a todos pela paciência, por suportarem não me ter por perto durante mais de dois anos, por me apoiarem nos momentos críticos, por acreditarem em mim. Eu teria muito a dizer para cada um, e espero que esta palavra - obrigada - resuma e diga toda a gratidão que tenho por cada um por fazerem parte da minha vida.

Ao Sebrae e à Sicoob parte integrante nessa conquista. Tantas pessoas especiais que me fizeram apaixonar pelo tema Cooperativismo de Crédito e que me apoiaram durante todo esse trabalho me dando meios e condições para essa conquista.

A cada professor, a cada colega de mestrado. Como diz o velho ditado, juntos somos mais fortes.

## RESUMO

PAULA, Oliveira de Paula. POSICIONAMENTO DE *MARKETING*. Estudo exploratório do posicionamento de *marketing* do Sistema Sicoob frente à micro e pequena empresa em Goiânia. 2015, xxxf. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2015.

Este estudo pretende observar o posicionamento de *marketing* por meio de métodos e procedimentos tendo o levantamento do panorama da percepção do cliente pesquisado a referência para a análise do conhecimento. O panorama de análise é a percepção do cliente e do não cliente, Micro e Pequena Empresa - MPE, de cooperativas de Crédito do Sistema Sicoob em Goiânia a partir da hipótese de que a MPE não é influenciada pelo posicionamento de *marketing* adotado pelo Sistema Sicoob no seu processo de escolha de acesso a serviços financeiros. Para tanto, foi utilizado o método de *survey* por meio da aplicação de questionários em uma amostra por conveniência. A referência teórica envolve um panorama do cooperativismo de crédito, seus diferenciais em relação aos bancos, breve panorama da micro e pequena empresa, público alvo desse estudo, e conceitos de posicionamento de *marketing*. Os resultados da pesquisa de campo bem como do embasamento conceitual mostram que a hipótese do trabalho pode ser aceita como válida, ou seja, embora o Sistema Sicoob tenha em seus marcos regulatórios cada vez mais um panorama favorável para uma maior atuação com o público pessoa jurídica, dentre eles, a micro e pequena empresa, e embora possua um posicionamento de *marketing* específico, este posicionamento ainda não é percebido pela MPE, foco deste estudo, como um fator de influência no processo de escolha a serviços financeiros.

**Palavras-chave:** posicionamento de *marketing*, cooperativismo de crédito, micro e pequena empresa, Sicoob.

## ABSTRACT

PAULA, Oliveira de Paula. POSITIONING MARKETING. An exploratory study of marketing positioning system Sicoob front of the micro and small enterprises in Goiânia. 2015 xxxf. Dissertation (Professional Master in Business Administration) - Colleges Alves Faria, Goiânia, 2015.

This study aims to observe the marketing positioning through methods and procedures with the customer perception survey researched overview of the reference to the analysis of knowledge. The analysis view is the perception of the client and not the client, Small and Medium Enterprises - MPE - Credit unions SICOOB system in Goiania from the assumption that the MPE is not influenced by marketing attitude adopted by the Sicoob System in the process of choice of access to financial services. For this, we used the survey method through the use of questionnaires on a convenience sample. The theoretical framework involves an overview of the credit union, their differences in relation to banks, brief overview of micro and small business, target audience of this study, and marketing positioning concepts. The field survey results and the theoretical framework show that the hypothesis of the work can be accepted as valid, that is, although the Sicoob system has in their regulatory frameworks increasingly favorable outlook for greater performance with the public entity among them, the micro and small business, and although it has a specific marketing positioning, this positioning is not perceived by the MPE, the focus of this study, as a factor of influence in the choice of financial services.

**Keywords:** marketing positioning, credit cooperatives, micro and small enterprises, Sicoob.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - <i>Ranking</i> das maiores instituições financeiras do país em relação aos ativos totais em jun/2014..... | 16 |
| Figura 2 - Evolução das Operações de Crédito do Cooperativismo: 2010/2014.....                                       | 16 |
| Figura 3 - Evolução das cooperativas de crédito em número de cooperados no Brasil....                                | 17 |
| Figura 4 - Cooperativismo financeiro segundo regiões do Brasil - Dezembro de 2014....                                | 24 |
| Figura 5 - Evolução da marca Sicoob.....                                                                             | 25 |
| Figura 6 - Concepção da nova marca Sicoob.....                                                                       | 26 |
| Figura 7 - Presença nacional do Sicoob, dados de 2013.....                                                           | 27 |
| Figura 8 - Números do Sicoob (em unidade) .....                                                                      | 27 |
| Figura 9 - Soluções Integradas Sicoob.....                                                                           | 30 |
| Figura 10 - Sobrevivência da MPE, dados de 2014.....                                                                 | 34 |
| Figura 11 - Mortalidade da MPE, dados de 2014.....                                                                   | 34 |
| Figura 12 - Taxa de sobrevivência 2 anos (países monitorados pela OECD).....                                         | 35 |
| Figura 13 - Relacionamento entre imagem e posicionamento.....                                                        | 47 |
| Figura 14 - Desenvolvendo uma estratégia de posicionamento de mercado.....                                           | 51 |
| Figura 15 - Posicionamento/Diferenciação.....                                                                        | 52 |
| Figura 16 - Modelo adotado nesse estudo - Aspectos do posicionamento.....                                            | 57 |
| Figura 17 - Metodologia utilizada nesse trabalho.....                                                                | 66 |
| Figura 18 - Percentual de cooperados pessoa jurídica/pessoa física Sicoob.....                                       | 70 |
| Figura 19 - Primeira palavra que vem a mente ao pensar em uma Cooperativa de Crédito.....                            | 73 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Marcos Regulatórios do Cooperativismo de Crédito e Sistema Sicoob.....                        | 22 |
| Quadro 2 - Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos.....                                        | 28 |
| Quadro 3 - Soluções Sicoob para pessoa física e jurídica.....                                            | 30 |
| Quadro 4 - Políticas recentes de incentivo, base legal e institucional às micro e pequenas empresas..... | 32 |
| Quadro 5 - Atualização dos limites de faturamento do Simples.....                                        | 33 |
| Quadro 6 - Composição do Referencial Teórico.....                                                        | 40 |
| Quadro 7 - Características do Posicionamento de Marca.....                                               | 45 |
| Quadro 8 - Variáveis de diferenciação.....                                                               | 56 |
| Quadro 9 - Questões para reflexão sobre o modelo adotado.....                                            | 58 |
| Quadro 10 - Modelo adotado nesse estudo x Modelos de referência.....                                     | 60 |
| Quadro 11 - Matriz de amarração.....                                                                     | 67 |
| Quadro 12 - Objetivos Específicos.....                                                                   | 72 |
| Quadro 13 - Análise dos resultados da pesquisa em relação ao modelo proposto.....                        | 80 |
| Quadro 14 - Hipótese.....                                                                                | 81 |

## **LISTA DE TABELAS**

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Diferenciais de posicionamento propagados pelo Cooperativismo, conhecimento MPE cliente e não cliente.....         | 74 |
| Tabela 2 - Percepção de diferenças entre banco público ou privado e uma cooperativa de crédito.....                           | 77 |
| Tabela 3 - Verificar se a MPE conhece o Cooperativismo de Crédito como uma alternativa para acessar serviços financeiros..... | 79 |

## LISTA DE SIGLAS

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

MPE - Micro e Pequena Empresa

MEI - Microempreendedor Individual

BACEN - Banco Central

BANCOOB - Banco Cooperaritivo do Brasil

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (Monitor Global de Empreendedorismo)

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

CMN - Conselho Monetário Nacional

ACI - Aliança Cooperativa Internacional

USP - *Unique Selling Proposition*

## SUMÁRIO

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMO .....                                                               | 6  |
| ABSTRACT .....                                                             | 7  |
| LISTA DE FIGURAS .....                                                     | 8  |
| LISTA DE QUADROS .....                                                     | 9  |
| LISTA DE TABELAS .....                                                     | 10 |
| LISTA DE SIGLAS .....                                                      | 11 |
| 1. INTRODUÇÃO .....                                                        | 14 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA.....                                                     | 16 |
| 1.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO .....                                        | 19 |
| 1.3 SISTEMA SICOOB .....                                                   | 25 |
| 1.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....                                         | 32 |
| 1.5 PANORAMA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA E OS SERVIÇOS FINANCEIROS.....     | 36 |
| 1.6 PROBLEMA DE PESQUISA.....                                              | 37 |
| 1.7 OBJETIVO GERAL .....                                                   | 38 |
| 1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                            | 38 |
| 2. EMBASAMENTO CONCEITUAL .....                                            | 40 |
| 2.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O <i>MARKETING</i> .....                  | 41 |
| 2.2 ORIGENS DO TERMO POSICIONAMENTO DE <i>MARKETING</i> .....              | 42 |
| 2.3 DIFERENTES COMPREENSÕES SOBRE POSICIONAMENTO DE <i>MARKETING</i> ..... | 43 |
| 2.4 POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO.....                                      | 44 |
| 2.5 POSICIONAMENTO E IMAGEM DE UMA MARCA OU PRODUTO .....                  | 45 |
| 2.6 POSICIONAMENTO COMO CONQUISTA DE ESPAÇO NA MENTE DO CLIENTE .....      | 48 |
| 2.7 POSICIONAMENTO E SEU ASPECTO DE POSIÇÃO DIFERENCIADA NO MERCADO .....  | 50 |
| 2.8 ASPECTO DA CONCORRÊNCIA NO POSICIONAMENTO.....                         | 53 |
| 2.9 POSICIONAMENTO NO SISTEMA BANCÁRIO.....                                | 54 |
| 2.10 DIFERENCIAÇÃO E SEGMENTAÇÃO .....                                     | 55 |
| 2.11 MODELO ADOTADO NESSE ESTUDO .....                                     | 57 |
| 2.12 HIPÓTESE.....                                                         | 63 |
| 2.13 PESQUISAS SOBRE POSICIONAMENTO DE COOPERATIVAS.....                   | 63 |
| 3. METODOLOGIA .....                                                       | 66 |
| 3.1 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS .....                                    | 66 |
| 3.2 COLETA DE DADOS .....                                                  | 69 |
| 4. ANÁLISE DOS DADOS .....                                                 | 70 |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS ..... | 72 |
| 5. CONCLUSÃO .....                                        | 84 |
| 6. REFERÊNCIAS .....                                      | 86 |
| 7. ANEXOS.....                                            | 91 |
| QUESTIONÁRIO N. ( _____).....                             | 91 |

## 1. INTRODUÇÃO

O Sistema Financeiro tem mudado ao longo dos anos, com a globalização as fronteiras diminuíram ou já nem existem sendo que hoje os concorrentes estão em todo lugar. Nesse contexto, as instituições financeiras, dentre elas as Cooperativas de Crédito, precisam cada vez mais adotar um posicionamento de *marketing* claro e consciente nesse mercado cada vez mais competitivo.

Em um cenário onde existem várias escolhas, as empresas precisam cada vez mais adotar um posicionamento claro frente ao segmento que pretende atuar.

O Cooperativismo de Crédito possui uma atuação no Brasil relativamente recente, data de 1902, sendo que em Goiás teve início em 1955, sendo cerca de 61 anos de atuação desde então. Importante ressaltar que a primeira ação de estabelecimento de uma política de comunicação e *marketing* aconteceu em 2010, ação que mostra o quão recente são as ações de movimento em prol de um posicionamento de *marketing* cada vez mais estratégico, claro e arrojado frente ao público em geral.

Vale ressaltar, conforme apresentado na justificativa que os marcos regulatórios do cooperativismo limitavam a atuação das cooperativas de crédito com públicos diversos, afora aqueles para os quais eram constituídas, o que limitava a atuação das cooperativas com públicos tais como a micro e pequena empresa, público alvo deste estudo.

Somente em 2002, com a resolução 3058 foi autorizado cooperativas de micro e pequenas empresas. Em 2003 foram criadas cooperativas de livre admissão, permitindo acesso clientes micro e pequenas empresas e, dentre outros marcos regulatórios, em 2015 houve a publicação de nova resolução 4.434 que institui que todas as cooperativas poderão atuar com todos os públicos, nos moldes das cooperativas de livre admissão, sendo essa a principal abertura de portas para uma maior atuação com públicos como a micro e pequena empresa.

Nesse contexto, mesmo adotando um posicionamento de *marketing* específico, fica evidente a limitação que as cooperativas de crédito até então tinham em atuar com o público em geral, dentre eles a micro e pequena empresa. E nesse novo panorama de cenário favorável para ampliação de carteira e atendimento a novos públicos, cada vez mais se faz necessário a adoção de um posicionamento de *marketing* adequado a este novo momento.

Esse estudo tem na micro e pequena empresa seu público de referência de análise e levantamento. A proposta é levantar a percepção do posicionamento de *marketing* tendo o olhar da micro e pequena empresa que já é cliente de uma cooperativa de crédito e de MPE ainda não cliente, para identificar a percepção do posicionamento de *marketing* apresentado.

Assim, para melhor compreender estes aspectos e nortear este trabalho, o mesmo terá a seguinte estrutura. Uma introdução, onde será apresentado o trabalho bem como a justificativa, panorama sobre o que é o cooperativismo de crédito, sobre o sistema Sicoob, sobre o panorama do público alvo deste estudo, a MPE, e apresentado o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos.

Em seguida segue com o embasamento conceitual, onde buscou-se levantar entendimentos sobre posicionamento de *marketing*. Breve contextualização de *marketing*, origens do termo posicionamento de *marketing* bem como diferentes compreensões sobre posicionamento de *marketing*. A partir do levantamento de diferentes compreensões propôs-se um modelo, que foi o modelo de entendimento de posicionamento de *marketing* adotado neste estudo bem como a proposição de uma hipótese analisados e avaliados após aplicação dos questionários.

Dentre outras coisas, esse modelo propõe a adoção por parte das empresas de uma análise e maior entendimento da empresa em relação a quem são seus clientes atuais e clientes alvo, qual a posição diferenciada, ou seja, seus diferenciais, que pretende adotar frente a seus concorrentes e quem são de fato seus concorrentes. Entende-se que, quanto mais a empresa tiver ciência sobre estes aspectos no seu processo de posicionamento de *marketing*, bem melhor estará posicionada à luz da percepção dos clientes.

Após é apresentado a metodologia adotada sendo que para este estudo foi utilizado o método de pesquisa exploratória utilizando o método de *survey*. Para Gil (1991) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. É uma pesquisa que envolve levantamento bibliográfico, aplicação de questionários com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado além de análise de exemplos que estimulem a compreensão. Ao final tem-se a análise dos dados e apresentação dos resultados levantados bem como considerações finais e anexos.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Conforme dados do Banco Central, em junho de 2014, o Sistema Cooperativo de Crédito ocupava a 6ª posição no *ranking* das maiores instituições financeiras do país em ativos totais.

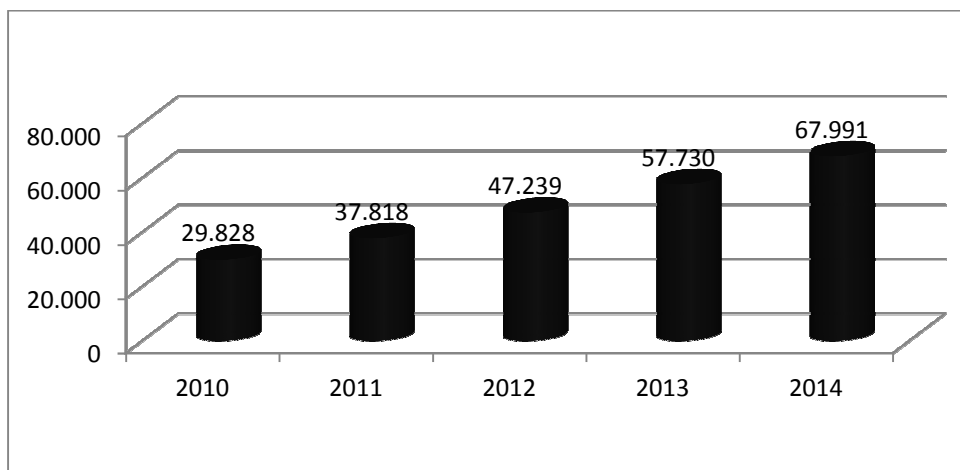
Figura 1 - *Ranking* das maiores instituições financeiras do país em relação aos ativos totais em jun/2014



Fonte: Criado pela autora, adaptado de Portal do Cooperativismo de Crédito. Dados: BACEN - 50 maiores bancos e consolidado do Sistema Financeiro Nacional - posição de jun/2014. Considerados apenas as instituições financeiras de varejo (que possuem agências para atendimento aos clientes). Incluídos os Bancos Cooperativos

Melo Sobrinho e Soares (2015) apresentam que o Cooperativismo de Crédito, denominado por eles como Cooperativismo Financeiro vem crescendo ao longo das últimas décadas no Brasil.

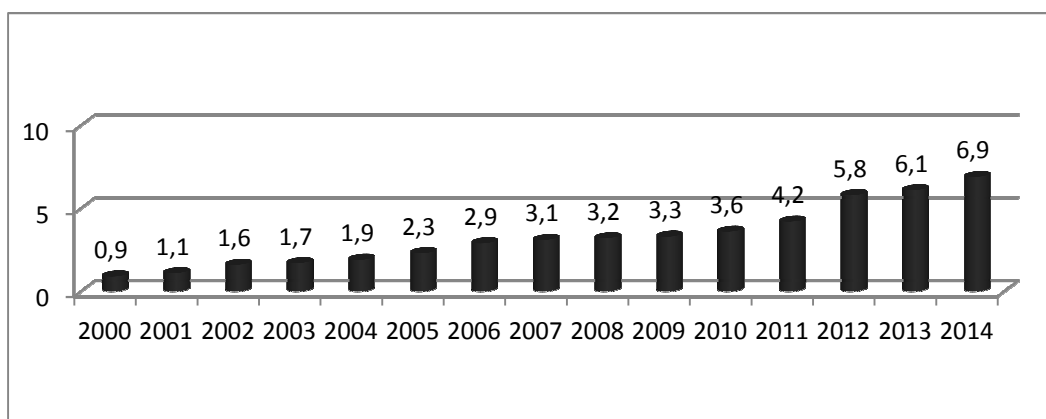
Figura 2 - Evolução das Operações de Crédito do Cooperativismo: 2010/2014



Fonte: Criado pela autora, adaptado de Melo Sobrinho e Soares (2015)

No que se refere a evolução das operações de crédito, Melo Sobrinho e Soares (2015) apresentam na figura 2 uma evolução, mostrando um crescimento constante chegando a praticamente a 23% em cinco anos.

Figura 3 - Evolução das cooperativas de crédito em número de cooperados no Brasil



Fonte: Criado pela autora, adaptado de Melo Sobrinho e Soares (2015) Dados: Banco Central do Brasil, quantidade de cooperados em 2014.

A figura 2 mostra ser crescente e contínua a evolução das cooperativas de Crédito no que se refere a número de cooperados, de 2000 a 2014 houve um crescimento ascendente do número de cooperados o que apresenta a entrada dessa alternativa a serviços financeiros no sistema financeiro brasileiro.

Considerando o público MPE, faz-se necessário uma análise específica deste público como cooperado e potencial cooperado, haja vista a MPE ocupar considerável fatia do número de empresas brasileiras. De acordo com dados do Sebrae, em 2015, a micro e pequena empresa, correspondeu a 99% do total das empresas brasileiras, responsável por 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial, e com uma taxa de sobrevivência cada vez maior correspondendo a 75,6% em 2009, sendo um público com grande potencial de atendimento nas necessidades de produtos e serviços financeiros.

Considerando o panorama atual do Sistema Financeiro e as alternativas de acesso a serviços financeiros por parte da MPE, observa-se que o sistema financeiro brasileiro é competitivo, com instituições consolidadas no mercado o que imputa às demais, como as Cooperativas de Crédito, a adoção de posicionamento claro junto ao segmento pretendido.

Este estudo se mostra relevante pois por um lado se propõe, com o problema de pesquisa, respostas à condição de ordem intelectual ao buscar um melhor conhecimento sobre determinado objeto, neste caso, o posicionamento de *marketing*, por meio de métodos e

procedimentos tendo o levantamento do panorama da percepção do cliente pesquisado a referência para a análise do conhecimento.

Por outro lado, respostas à condição de ordem prática, onde formula-se o problema e tem-se uma resposta para subsidiar determinada ação. Tendo como panorama a percepção do cliente MPE de cooperativas de Crédito do Sistema Sicoob em Goiânia a partir da hipótese de que a MPE não é influenciada pelo posicionamento de *marketing* adotado pelo Sistema Sicoob no seu processo de escolha de acesso a serviços financeiros.

Assim, para uma melhor compreensão do panorama de pesquisa, segue abaixo um breve histórico do cooperativismo de crédito bem como informações sobre o Sistema Sicoob, a micro e pequena empresa e o panorama da micro e pequena empresa no sistema financeiro.

## 1.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Para melhor compreender o Cooperativismo de Crédito faz-se necessário fazer um levantamento breve de sua história e surgimento. O site do Sicoob e o Portal do Cooperativismo trazem algumas informações que norteiam o surgimento desse movimento. Segundo dados do Sicoob (2015), data do início do século XIX o início do movimento cooperativista na Inglaterra iniciada por um movimento dos operários tecelões em 1843 ao se organizarem em uma sociedade civil fundando em outubro de 1844 a primeira cooperativa da história a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Ltda.

Para o Sicoob (2015), não se pode confundir cooperativismo com cooperativismo de crédito ou cooperativismo financeiro. A primeira iniciativa que se tem notícia do cooperativismo financeiro iniciou na Alemanha em 1848 por meio do cooperativismo de crédito rural movimento com o objetivo de fomentar o crédito aos agricultores. Já o cooperativismo de crédito urbano surge anos mais tarde, em 1867 também na Alemanha.

O Sicoob (2015) acrescenta que o cooperativismo de crédito surge no Brasil por volta de 1902 sendo a primeira cooperativa de crédito criada a cooperativa de Nova Petrópolis no Rio Grande do Sul. Em Goiás esse movimento tem início em 1955 por meio da Sicoob Goiás Central, então denominada Cocecrer Goiás.

Meinen e Port (2012, p.29) trazem o conceito da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) para o que é uma Cooperativa "COOPERATIVA é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada".

Em meio ao conceito de cooperativismo Meinen e Port (2012, p. 50) apresentam de que forma surgem as Cooperativas de Crédito. Segundo eles, a manifestação cooperativa pode assumir diferentes formas operacionais envolvendo "desde atividades de produção e comercialização até o oferecimento de itens para consumo e prestação de serviços nas mais diversas áreas profissionais, inclusive no setor financeiro, em que se insere o cooperativismo de crédito".

Desta forma pode-se melhor entender o ramo do cooperativismo de crédito dentro do segmento cooperativista. Conforme o portal do Sicoob Goiás (2015), cooperativa de crédito "é uma instituição financeira, formada por uma sociedade de pessoas, com forma e

natureza jurídica própria, sem fins lucrativos e com objetivo de propiciar crédito, estimular a poupança e prestar serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso a seus associados."

Existem vários tipos de cooperativas de crédito: de livre admissão, cooperativas de crédito rural, de crédito mútuo, de pequenos empresários, de categorias profissionais, de empregados e outras.

De acordo com informações do site cooperativismo de crédito (2015), a Resolução 3850/10 apresenta tipo de cooperativas de crédito adotados em 2010:

- Cooperativas de crédito mútuo de empregados: constituídas por empregados, servidores e pessoas físicas prestadoras de serviço em caráter não eventual, de uma ou mais pessoas jurídicas, públicas ou privadas, definidas no estatuto, cujas atividades sejam afins, complementares ou correlatas, ou pertencentes a um mesmo conglomerado econômico;
- Cooperativas de crédito mútuo de profissionais liberais: constituídas por pessoas que desenvolvam alguma profissão regulamentada, como advogados, médicos, contadores etc.; ou que atuem em atividade especializada, como pedreiros, eletricitas, padeiros etc.; ou ainda, pessoas cujas atividades tenham objetos semelhantes ou identificáveis por afinidade ou complementaridade, como é o caso de arquitetos e engenheiros; médicos e dentistas, entre outros;
- Cooperativas de crédito rural: constituídas por pessoas que desenvolvam, atividades agrícolas, pecuárias, extrativas ou de captura e transformação do pescado, desde que inseridas na área de atuação da cooperativa;
- Cooperativas de crédito mútuo de empreendedores: constituídas por pequenos e microempresários que se dediquem a atividades de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços, com receita bruta anual enquadrada nos limites de, no mínimo, R\$ 244.000,00 e, no máximo, R\$ 1.200.000,00. Limites estes fixados pelo art. 2º da Lei 9.841/99, para as empresas de pequeno porte. Neste tipo de cooperativa podem ser incluídas as atividades descritas para as cooperativas de crédito rural;
- Cooperativas de crédito de livre admissão de associados: cujo quadro social é constituído e delimitado em função de área geográfica. Neste tipo de cooperativa, qualquer grupo de pessoas, desde que corresponda às exigências da Lei 5.764/71 (Lei das Cooperativas) e das normas regulamentares emanadas do Banco Central, pode formar uma cooperativa de crédito.

Interessante notar que entre os anos 60 e 70 era proibida a criação de cooperativas de crédito de livre admissão. Em 2003 voltou a ser permitida a partir da Resolução nº3.106 do Banco Central. Além dos tipos acima, pode ainda existir cooperativas de crédito de tipo misto, que desenvolvam atividades de mais de uma modalidade, esses casos acontecem principalmente em virtude das fusões, incorporações e continuidade de funcionamento.

De acordo com informações do BACEN - Banco Central e do Portal do Cooperativismo Financeiro, em agosto de 2015 o Conselho Monetário Nacional (CMN) aprovou a Resolução 4.434/15, essa resolução traz uma nova classificação para as cooperativas financeiras singulares que passam a ser classificadas nas seguintes categorias:

**Plenas** – podem praticar todas as operações autorizadas às cooperativas financeiras;  
**Clássicas** – vedada a realização de operações que geram exposição vendida ou comprada em ouro, moeda estrangeira, variação cambial, variação no preço de mercadorias, ações ou em instrumentos financeiros derivativos, bem como a aplicação em títulos de securitização, empréstimos de ativos, operações compromissadas e em cotas de fundos de investimento; e

**Capital e Empréstimo** – vedada a captação de depósitos e a realização de operações que geram exposição vendida ou comprada em ouro, moeda estrangeira, variação cambial, variação no preço de mercadorias, ações ou em instrumentos financeiros derivativos, bem como a aplicação em títulos de securitização, empréstimos de ativos, operações compromissadas e em cotas de fundos de investimento.

Com esta alteração, **qualquer cooperativa financeira do país**, mesmo que hoje atue apenas com o público rural, ou com alguma categoria profissional específica (médicos, policiais, advogados, professores, funcionários públicos, ...), **poderá passar a atuar com todos os públicos, a exemplo das atuais cooperativas de livre admissão de associados**, desde que aprovado pelos associados em assembleia geral que proponha a mudança estatutária. Esta mudança, **se vier a ser adotada de forma maciça pelas cooperativas**, principalmente pelas que atuam em grandes centros urbanos (notadamente nas capitais e principais regiões metropolitanas do país) **poderá aumentar significativamente a quantidade de brasileiros associados a cooperativas financeiras**, à exemplo do que aconteceu nos EUA na década de 90.

**Fonte:** BACEN e Portal do Cooperativismo Financeiro, acessado em agosto de 2015.

O cooperativismo atua com base em 07 (sete) princípios universais, definidos pela ACI (Aliança Cooperativa Internacional) são tidos como as linhas orientadoras das cooperativas referindo-se às suas práticas e seus valores.

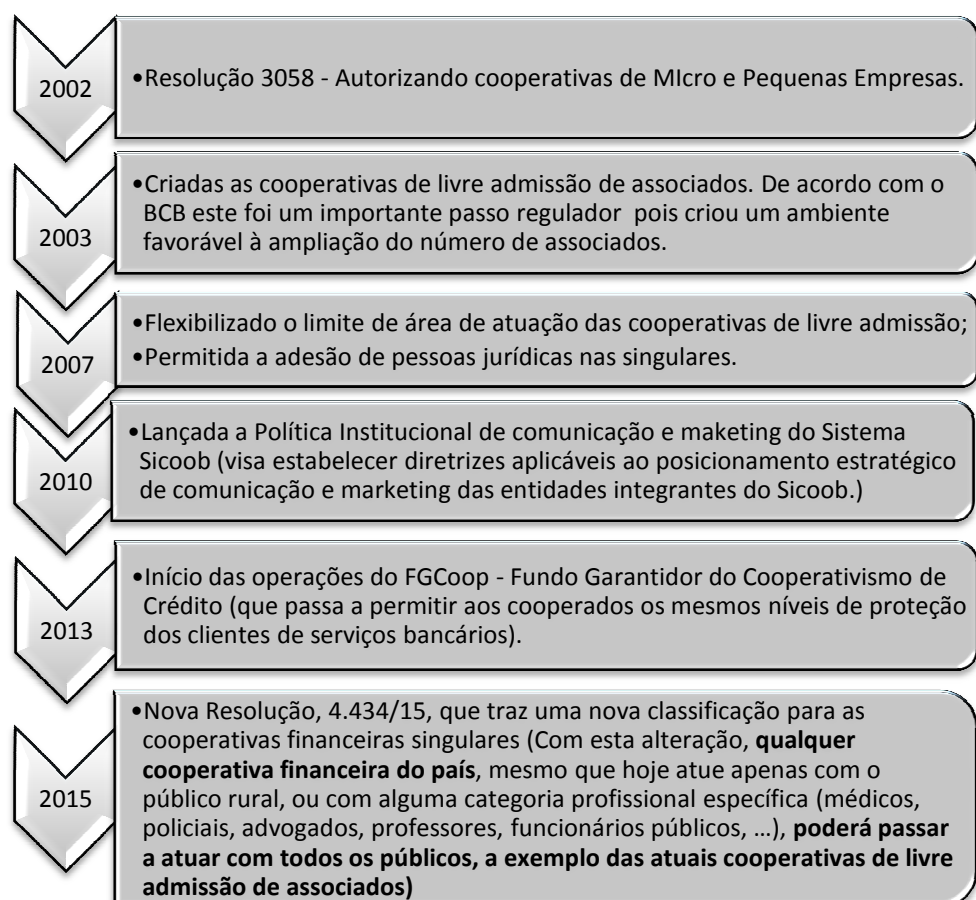
1. Adesão livre e voluntária: Organizações voluntárias, abertas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros.
2. Gestão democrática: Organizações democráticas controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.
3. Participação Econômica: Membros contribuem de forma igual para o capital das suas cooperativas através da integralização e subscrição de suas quotas partes, bem

como usufruem dos resultados obtidos ao final de cada exercício através da distribuição das sobras entre os cooperados e em razão dos investimentos feitos com as sobras em prol da empresa, além disso e controlam-no democraticamente.

4. Autonomia e independência: As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros.
5. Educação, formação, informação: Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
6. Intercooperação: As cooperativas trabalham em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
7. Interesse pela comunidade: Trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades em que estão inseridas.

No quadro 1 segue alguns marcos regulatórios do cooperativismo de crédito e do Sistema Sicoob que impactam diretamente no seu posicionamento de mercado.

Quadro 1 - Marcos Regulatórios do Cooperativismo de Crédito e Sistema Sicoob



De acordo com o quadro 1, pode-se observar que é relativamente recente o movimento Cooperativista de Crédito com cooperativas de livre admissão, ou seja, aquelas que permitem admissão de cooperados de qualquer segmento ou grupo. Trata-se de um marco que representa a liberdade de ampliação da área de atuação junto a segmentos até então não atingidos.

Conforme pode-se observar, em 2003 foram criadas as cooperativas de livre admissão, em 2007 flexibilizado o limite de áreas de atuação e ainda permitida a adesão de pessoas jurídicas nas singulares, o que representa o início da efetiva atuação junto a públicos tais como o público objeto deste estudo, a MPE.

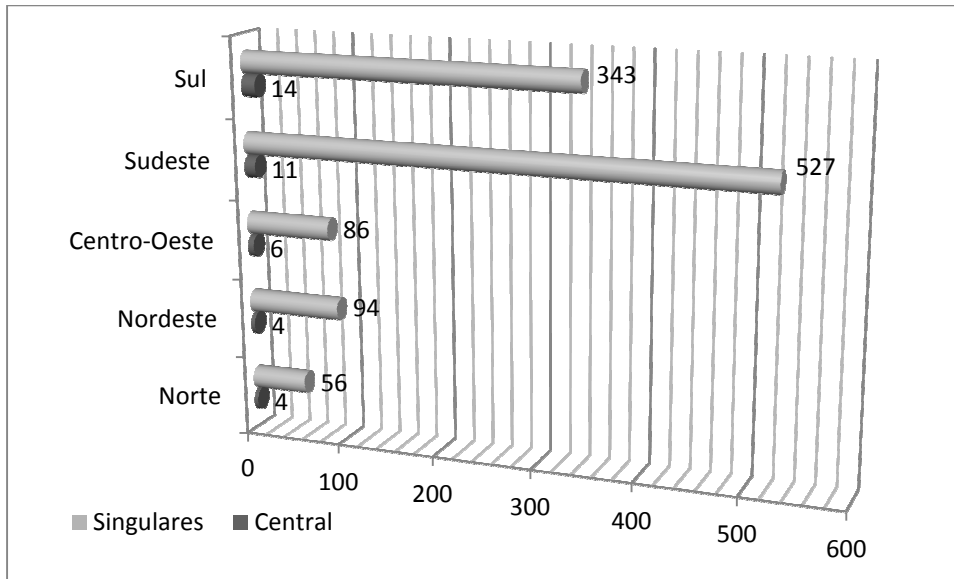
Em 2010, lançada a Política Institucional de comunicação e *marketing* do Sistema Sicoob, até então não havia uma política clara de comunicação e *marketing*, a partir dessa data é que as Cooperativas do Sistema Sicoob passaram a adotar um posicionamento de *marketing* com diretrizes e estratégias de comunicação e *marketing*.

Em 2013 início das operações com o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito marco que iguala ainda mais os serviços das Cooperativas de Crédito com os demais bancos ao permitir aos cooperados os mesmos níveis de proteção dos clientes de serviços bancários tradicionais.

E já em 2015 com a Resolução 4.434/15 tem-se a ampliação regulamentar mais significativa no que se refere à abertura de mercado e definição de novas possibilidades de profissionalização e ampliação dos segmentos de atuação o que vai requerer ainda mais um posicionamento de *marketing* cada vez mais claro e competitivo por parte das Cooperativas de Crédito frente ao Sistema Financeiro.

Importante ressaltar que o Sistema Cooperativo Financeiro é formado por vários sistemas, de acordo com dados do BACEN, em dezembro de 2013, o Brasil contava com 1.154 cooperativas de crédito, representando 77% das cooperativas de crédito responsáveis por 90% da rede de atendimento e do total de associados, das quais 888 ligadas aos sistemas SICOOB, SICREDI, UNICRED, CECRED, CONFESOL e UNIPRIME.

Figura 4 - Cooperativismo financeiro segundo regiões do Brasil - Dezembro de 2014



Fonte: Criado pela autora, adaptado de Melo Sobrinho e Soares (2015)

De acordo com a figura 4, o Cooperativismo financeiro, em 2015, possuía uma maior atuação na Região Sudeste do país seguida da Região Sul, Nordeste e Centro-Oeste, com 527 Cooperativas Singulares na Região Sudeste e 86 Singulares na Região Centro-Oeste. A seguir será apresentado um pouco mais sobre o Sistema Sicoob bem como alguns conceitos adotados para melhor compreensão.

### 1.3 SISTEMA SICOOB

O Sistema Sicoob é um dos sistemas cooperativos que atuam no Brasil com forte atuação no Centro Oeste. De acordo com Melo Sobrinho e Soares (2015) é o maior sistema cooperativo financeiro do Brasil.

Figura 5 - Evolução da marca Sicoob



Fonte: [www.sicoob.com.br](http://www.sicoob.com.br)

Sobre a marcar Sicoob, de acordo com informações da Revista Sicoob Nacional (2010), e conforme figuras 5 e 6 que apresentam a marca e sua concepção, do ponto de vista de concepção, a forma entrelaçada da marca simboliza a união do grupo, e a tipografia utilizada na composição do nome sugere segurança, credibilidade e solidez. A fonte das letras levemente arredondada confere mais proximidade com os cooperados, enquanto as cores escolhidas representam as da bandeira do Brasil. “As diferenças entre a nova marca e a antiga são conceituais e formais, pois representam momentos diferentes do Sicoob. O novo design está em consonância com a posição mercadológica a ser ocupada e representa a imagem e a forma como a entidade deseja ser percebida”, explica o diretor de criação da Gad’Branding, Hugo Kovadlof.

Figura 6 - Concepção da nova marca Sicoob



Fonte: [https://www.sicoob.com.br/documents/10180/9389275/revista\\_sicoob\\_nacional\\_ed01\\_final\\_baixa.pdf/553dba07-acd6-430c-b012-bc1cab91c2db](https://www.sicoob.com.br/documents/10180/9389275/revista_sicoob_nacional_ed01_final_baixa.pdf/553dba07-acd6-430c-b012-bc1cab91c2db)

Todo esse esforço de *marketing* apresenta os esforços que o Sistema Sicoob tem feito ao longo dos anos no intuito de melhor se posicionar no mercado.

Com relação à constituição do Sistema Sicoob, o mesmo é formado pela Confederação Sicoob, contando com 517 cooperativas singulares, em dezembro de 2013, conforme dados do Portal do Cooperativismo, e formado, em dezembro de 2014, por 17 cooperativas centrais conforme dados de Melo Sobrinho e Soares (2015).

A Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob Ltda. - Sicoob Confederação é uma cooperativa de terceiro grau, segundo a legislação cooperativista e, como instituição, possui personalidade jurídica própria. Foi constituída pelas cooperativas centrais do Sistema - Centrais Sicoob, com a finalidade de defender seus interesses, promovendo a padronização, supervisão e integração operacional, financeira, normativa e tecnológica. Define ainda, políticas e estratégias de comunicação e marketing, principalmente em relação à marca Sicoob.

O Bancoob é um banco comercial privado, sociedade anônima de capital fechado, cujo controle acionário pertence às cooperativas centrais de crédito do Sicoob. Criado em 1996, o Bancoob foi constituído com a finalidade de oferecer produtos e serviços tipicamente bancários para elas.

As centrais são instituições independentes, promotoras da integração regional e estadual das cooperativas do Sistema. Elas prestam diversos serviços, entre os quais: centralização dos recursos captados pelas suas cooperativas; padronização e supervisão de sistemas operacionais e de controle de depósitos e empréstimos; supervisão auxiliar; educação e capacitação; adoção de medidas corretivas; assessoria jurídica, assessoria de comunicação; compras em comum; intercâmbios para qualidade e treinamento profissional.

As cooperativas de crédito singulares do Sicoob, são instituições financeiras resultantes da união de pessoas integrantes de segmentos econômicos específicos, que buscam a melhor maneira de atendimento às suas necessidades financeiras e portanto, tornam-se ao mesmo tempo, usuários dos produtos e serviços da cooperativa e também seus donos. O Sistema é composto por seis segmentos de cooperativas de crédito: Empregados Privados; Profissionais Liberais; Rural; Pequenos Empresários, Microempresários ou Microempreendedores; Empréstimos e de Livre Admissão.

Figura 7 - Presença nacional do Sicoob, dados de 2013



Fonte: Sicoob, base 31/12/2013

Conforme dados de dezembro de 2013 do Sicoob, o mesmo está presente em 24 unidades da Federação. Os produtos e serviços são oferecidos pelas cooperativas em mais de 2.178 pontos de atendimento, que beneficiam mais de 2,6 milhões de cooperados.

Figura 8 - Números do Sicoob (em unidade)

| INDICADORES         | 9º M/14 | 9º M/15 | VAR. NOM. | VAR. %<br>9ºM/15/9ºM/14 |
|---------------------|---------|---------|-----------|-------------------------|
| <b>Confederação</b> | 1       | 1       | -         | -                       |
| <b>Banco</b>        | 1       | 1       | -         | -                       |
| <b>Centrais</b>     | 17      | 15      | (2)       | -11,8%                  |
| <b>Singulares</b>   | 508     | 487     | (21)      | -4,1%                   |
| <b>PAs</b>          | 1.746   | 1.895   | 149       | 8,5%                    |

|                                           |           |           |         |       |
|-------------------------------------------|-----------|-----------|---------|-------|
| <b>Ponto de Atendimento (Sing. + PAs)</b> | 2.254     | 2.382     | 128     | 5,7%  |
| <b>Associados</b>                         | 2.859.983 | 3.115.702 | 255.719 | 8,9%  |
| <b>Associados PF</b>                      | 2.528.111 | 2.726.677 | 198.566 | 7,9%  |
| <b>Associados PJ</b>                      | 331.872   | 389.025   | 57.153  | 17,2% |

Fonte: Criado pela autora, adaptado de <http://www.sicoob.com.br/o-sicoob>, dados de setembro de 2015

Os números do Sistema Sicoob tem variado ao longo dos anos, sendo que em virtude de algumas fusões, o número de Centrais e Singulares variam ano a ano e mesmo ao longo de um ano. Conforme quadro acima, no 9º M./15 o sistema contava com 15 Centrais e 487 singulares. Interessante notar que independente da alteração do número de singulares e de centrais, os demais números apresentaram crescimento ascendente.

Ao analisar o Cooperativismo de Crédito como uma alternativa a serviços financeiros, faz-se necessário identificar o que diferencia uma cooperativa de crédito de um banco convencional.

Considerando as diferenças entre Cooperativas de Crédito e bancos, Meinen e Port (2012, p. 51) apresentam um quadro comparativo destacando algumas diferenças entre cooperativas de crédito e bancos.

Quadro 2 - Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos

| Bancos                                                                                     | Cooperativas de Crédito                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| • Sociedades de capital                                                                    | • Sociedades de pessoas                                                                  |
| • O poder é exercido na proporção do número de ações                                       | • O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto)                                 |
| • As deliberações são concentradas                                                         | • As decisões são partilhadas entre muitos                                               |
| • Os administradores são terceiros (homens do mercado)                                     | • Os administradores-líderes são do meio (associados)                                    |
| • O usuário das operações é mero cliente                                                   | • O usuário é o próprio dono (cooperado)                                                 |
| • O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e na sua precificação | • Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados)      |
| • Podem tratar distintamente cada usuário                                                  | • Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei n. 5.764/71) |
| • Preferem o público de maior renda e as maiores corporações                               | • Não discriminam, servindo a todos os públicos                                          |
| • Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitação geográfica)                    | • Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas                       |
| • Tem propósitos mercantilistas                                                            | • A mercancia não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da                               |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                         | Lei n. 5.764/71)                                                                                                                                                                                              |
| • A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetros/limites | • O preço das operações e dos serviços tem como referência os custos e como parâmetro as necessidades de reinvestimento                                                                                       |
| • Atendem em massa, priorizando, ademais, o auto serviço                | • O relacionamento é personalizado/individual, com o apoio da informática                                                                                                                                     |
| • Não têm vínculo com a comunidade e o público-alvo                     | • Estão comprometidas com as comunidades e os usuários                                                                                                                                                        |
| • Avançam pela competição                                               | • Desenvolvem-se pela cooperação                                                                                                                                                                              |
| • Visam ao lucro por excelência                                         | • O lucro está fora do seu objetivo, seja pela sua natureza, seja por determinação legal (art. 30 da Lei n. 5.764/71)                                                                                         |
| • O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes)       | • O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados e aumentando a remuneração de seus investimento |
| • No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas   | • São reguladas pela Lei Cooperativa e por legislação própria                                                                                                                                                 |

Fonte: Meinen e Port (2012, p. 51)

Essas semelhanças e diferenças com o sistema financeiro convencional bem como os benefícios apresentados de ser dono do negócio e de contar com um ganho sobre as sobras dos lucros do banco despertam o interesse deste estudo em analisar um nicho de mercado, as micro e pequenas empresas, e seu interesse e conhecimento desta alternativa a serviços financeiros e de que forma esse segmento considera essas diferenças como diferenciais competitivos que os motivam à priorizar acessar serviços financeiros de uma cooperativa de Crédito ou de um banco público ou privado.

Necessário se faz apresentar que as Cooperativas de Crédito, notadamente as do Sistema Sicoob atuam com os mesmos produtos e serviços de um banco público e privado.

Abaixo, na figura 7 segue a relação de algumas soluções que são ofertadas pelo Sistema Sicoob, sendo dentre elas, soluções de investimento, soluções de consórcio, soluções de seguro, soluções de pagamentos, soluções de recebimentos, soluções em serviços, soluções de previdência e soluções de crédito.

Figura 9 - Soluções Integradas Sicoob



Fonte: Sicoob, Disponível em <http://www.sicoobmtms.coop.br/site/institucional.asp?id=91>

Para um melhor entendimento de quais soluções, ou seja, produtos e serviços que o Sistema Sicoob atua, o site do Sicoob (2015) relaciona algumas soluções que oferecem à pessoa física e pessoa jurídica conforme abaixo:

Quadro 3 - Soluções Sicoob para pessoa física e jurídica

|                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • Capital de giro                                                                                        |
| • Antecipação de recebíveis                                                                              |
| • Conta garantida                                                                                        |
| • Financiamentos                                                                                         |
| • Linhas de financiamento do BNDES                                                                       |
| <b>Soluções de investimento</b>                                                                          |
| • RDB (recibo de depósito cooperativo)                                                                   |
| • Poupança Sicoob                                                                                        |
| • Fundos de investimentos                                                                                |
| ▶ Fundo de investimento em cotas de fundos de investimento em ações indexado Ibovespa.                   |
| ▶ Fundo de investimento referenciado DI.                                                                 |
| ▶ Fundo de investimento dedicado ao setor de saúde suplementar (agência nacional de saúde) – renda fixa. |
| ▶ Fundo de investimento previdenciário.                                                                  |
| ▶ Renda fixa IMA-B.                                                                                      |
| <b>Soluções de previdência</b>                                                                           |
| <b>Soluções em consórcio</b>                                                                             |
| <b>Soluções em seguro</b>                                                                                |
| <b>Soluções em serviços</b>                                                                              |
| • Conta corrente                                                                                         |
| • Cartões benefícios                                                                                     |
| <b>Soluções de pagamento</b>                                                                             |
| • Pagamento de tributos e convênios                                                                      |

|                                      |
|--------------------------------------|
| • Débito automático                  |
| • Débito direto autorizado (DDA)     |
| • Pagamento eletrônico de documentos |
| • Pagamento de salários              |
| • Conta salário                      |
| • Cartões Sicoobcard                 |
| • Conta empresa                      |
| • Conta empresarial                  |
| <b>Soluções de cartões</b>           |
| • Pessoa física                      |
| • débito                             |
| • crédito múltiplo                   |
| • Pessoa jurídica                    |
| • débito                             |
| • crédito múltiplo                   |
| • cartão salário                     |
| <b>Soluções de recebimento</b>       |
| • Cobrança Sicoob                    |
| • Domicílio bancário                 |
| • Maquininha de cartão de crédito    |

Fonte: Sicoob, Disponível em <http://www.sicoobmtms.coop.br/site/institucional.asp?id=97>

Os produtos e serviços financeiros das cooperativas de crédito são oferecidos pelo Bancoob - Banco Cooperativo do Brasil S/A, (Sicoob, 2015). O Bancoob atua como agente facilitador na redução dos custos das cooperativas, desenvolvendo e disponibilizando produtos e serviços bancários tais como cartões de crédito, poupança, cobrança bancária, linhas de crédito de recursos repassados por instituições governamentais, fundos de investimentos, entre outros em condições significativamente competitivas.

Desta forma, pode-se observar que as Cooperativas de Crédito, notadamente as do Sistema Sicoob, objeto deste estudo, são instituições financeiras possuindo os mesmos produtos e serviços, sendo uma das principais diferenças de atuação o cliente ser, além de usuários dos produtos e serviços financeiros, serem também donos do negócio tendo direito a um percentual das sobras conforme regras internas específicas.

## 1.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Sendo o público alvo deste estudo, faz-se necessário resgatar o entendimento do que é a MPE e de que forma ela foi constituída. De acordo com dados do IBGE (2003) data de 1980 o surgimento das primeiras iniciativas mais concretas para incentivar a abertura de micro e pequenas empresas na economia com destaque para:

Quadro 4 - Políticas recentes de incentivo, base legal e institucional às micro e pequenas empresas

| ANO  | POLÍTICAS RECENTES DE INCENTIVO, BASE LEGAL E INSTITUCIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1984 | Implantação do primeiro Estatuto da Microempresa (Lei nº 7.256 de 27 de novembro de 1984).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1988 | Inclusão das micro e pequenas empresas na Constituição Federal de 1988, que passou a garantir-lhes tratamento diferenciado (Artigo 179 do Capítulo da Ordem Econômica).                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1990 | Transformação do Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa - CEBRAE, criado em 1972, em Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE.                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1996 | Criação da Lei n. 9.317 de 5 de dezembro de 1996, que instituiu o Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES.                                                                                                                                                                                                                         |
| 1999 | Lei n. 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2006 | Publicada, em 14 de dezembro de 2006, a Lei Complementar (LC) nº 123/2006, conhecida como Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. A lei traz em seus dispositivos uma série de diretrizes que buscam a efetivação e garantia do tratamento diferenciado e favorecido à microempresa (ME) e à empresa de pequeno porte (EPP), previsto no Artigo 146, inciso I, “d”, da Constituição Federal (CF). |
| 2007 | Super Simples. Redução em média de 40% dos impostos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2009 | Instituição do Micro Empreendedor Individual (MEI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2011 | Atualização dos limites de faturamento do Simples                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2014 | Aprovado projeto que amplia o Supersimples para todas as categorias. Cria proteção ao MEI e disciplina a substituição tributária.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Fonte: Criado pela autora, adaptado de IBGE (2003) e SEBRAE (2015)

O quadro acima apresenta a evolução dos ganhos no ambiente legal que a micro e pequena empresa vem conquistando no Brasil obtendo cada vez mais um ambiente legal favorável às suas atividades.

Todas essas políticas recentes de incentivo, base legal e institucional às micro e pequenas empresas tiveram como objetivo contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das MPE, por meio do fomento à geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade bem como fortalecimento da economia.

A Lei Complementar 123/06, conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, criada pelo Governo Federal, em dezembro de 2006, teve como objetivo desburocratizar e agilizar a abertura, fechamento e alteração cadastral dos pequenos empreendimentos brasileiros, o que deu ao segmento um tratamento diferenciado e favorecido.

Baseado no Estatuto da Microempresa, os governos (do município, do estado ou da União) passam a ter a necessidade de dar tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas (MPEs) e microempreendedores individuais (MEIs), sobretudo em questões como incentivo à geração de empregos e renda, acesso à inovação tecnológica, à educação e à capacitação empreendedora, acesso a mercados, incluindo a preferência de compra de bens e serviços pelo próprio Governo.

Quadro 5 - Atualização dos limites de faturamento do Simples

| <b>PORTE</b>                 | <b>FATURAMENTO BRUTO ANUAL</b>                            |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Microempreendedor Individual | Receita Bruta anual de até R\$: 60.000,00                 |
| Microempresa                 | Receita Bruta anual de R\$: 60.000,00 até R\$: 360.000    |
| Pequena Empresa              | Receita Bruta anual de R\$: 360.000 até R\$: 3.600.000,00 |

Fonte: Criado pela autora, adaptado de Sebrae (2015)

Dados: De acordo com Lei Geral da Micro e Pequena Empresa Lei n. 123/2006, atualização dos limites de faturamento do Simples 2011.

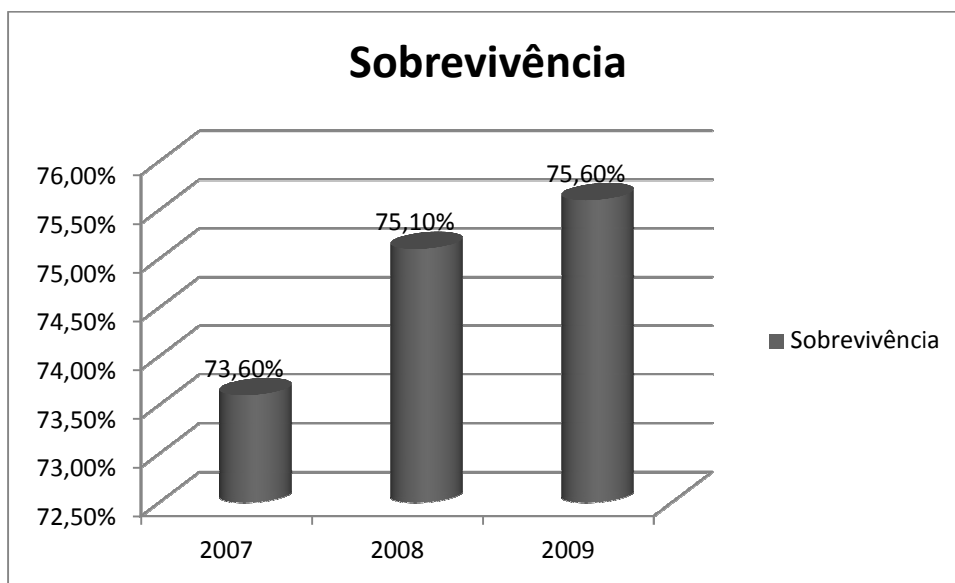
De acordo com dados da pesquisa GEM – Global Entrepreneurship Monitor (Monitor Global de Empreendedorismo) de 2014, 95% do total de empresas são micro e pequenas empresas, responsáveis por mais da metade dos empregos no Brasil, 52% dos empregos formais e responsável por 40% da massa salarial.

Sobre o perfil do empreendedor brasileiro, a pesquisa GEM apresenta que 50% possuem até 34 anos, sendo assim, observa-se que cresce a participação de jovens. A maioria dos novos empreendimentos, com até 3 anos e meio de atividade, é comandada por mulheres, 52%.

A pesquisa GEM apresenta alguns possíveis fatores para o crescimento do empreendedorismo no Brasil em 2014, no aspecto mercado, de acordo com a pesquisa, em 2014 houve um aumento do poder aquisitivo e consequentemente aumento da demanda para

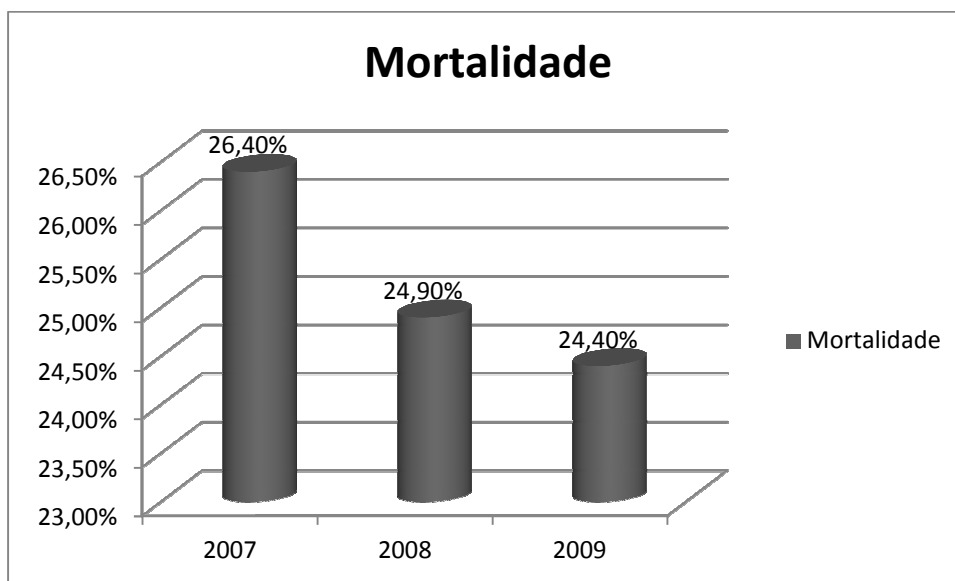
produtos e serviços, além disso, mais de 40 milhões de consumidores estavam enquadrados na nova classe média representando cerca de 100 milhões de pessoas consumindo no país. Houve uma melhora da escolaridade, 49,1% dos empreendedores contam com o segundo grau completo e com curso superior (completo ou incompleto) e por fim, esse panorama se deu também em virtude do ambiente legal que tem tido ganhos para as micro e pequenas empresas conforme apresenta o quadros 10 e 11:

Figura 10 - Sobrevivência da MPE, dados de 2014



Fonte: Criado pela autora, adaptado de Receita Federal e Sebrae dados 2014.

Figura 11 - Mortalidade da MPE, dados de 2014



Fonte: Criado pela autora, adaptado de Receita Federal e Sebrae dados 2014.

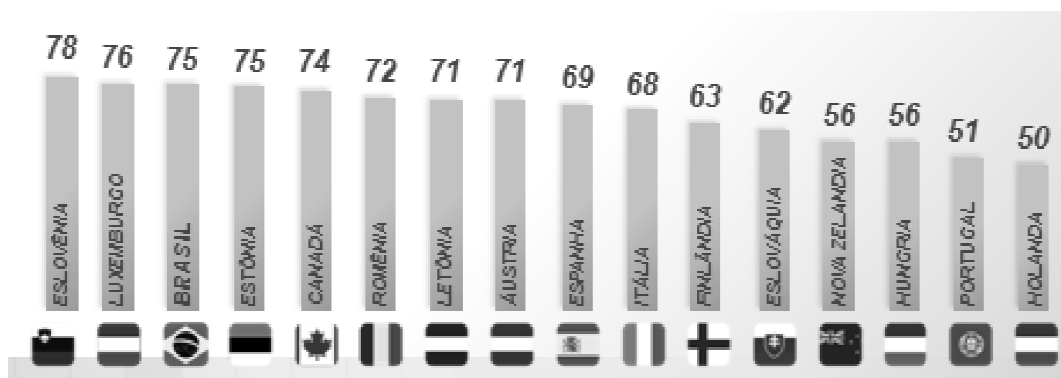
De acordo com dados da Receita Federal e do Sebrae (2014), conforme apresentado nas figuras 10 e 11, cerca de 76 a cada 100 empresas em 2009 mantêm as atividades nos dois primeiros anos de vida. De acordo com esses dados, a sobrevivência da micro e pequena empresa tem apresentado mudanças ao longo dos anos, conforme dados do Censo IBGE de 2014, 75,6% das MPE tem sobrevivido aos dois primeiros anos, por outro lado esses dados apontam diminuição da mortalidade, sendo de cerca de 25% em 2009.

Com relação ao crescimento das empresas, segundo dados do IBGE, "Estatísticas do Empreendedorismo 2011", as pequenas empresas foram as que mais cresceram no País, de acordo como estudo, 51,5% das companhias consideradas de alto crescimento têm de 10 a 49 profissionais assalariados, ou seja, são de micro e pequeno porte.

Considerando ainda a taxa de sobrevivência das MPE, dados do Sebrae Nacional e da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) apontam o Brasil com taxa de sobrevivência em 2 anos maior do que a de muitos países mais bem desenvolvidos.

Figura 12 - Taxa de sobrevivência 2 anos (países monitorados pela OECD)

Referências internacionais (%)



Fonte: Sebrae Nacional e OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico)

Nota: Empresas constituídas em 2007

A pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) considera dois tipos de motivação para iniciar um negócio que demonstram o grau de maturidade e desenvolvimento de um país, o empreendedorismo por necessidade e o empreendedorismo por oportunidade. Empreendedorismo por necessidade ocorre quando um empreendimento é aberto por falta de melhores opções para o trabalho sendo que o empreendedor abre um negócio a fim de gerar renda para si e sua família. Quanto ao empreendedorismo por oportunidade, este ocorre quando um negócio é aberto mesmo quando o empreendedor possui alternativas de emprego,

ou seja, mesmo quando o empreendedor possui níveis de capacitação e escolaridade mais altos e empreendem pelo desejo de independência no trabalho ou para aumentar sua renda.

De acordo com a pesquisa GEM, o empreendedorismo por oportunidade gera um forte impacto de crescimento econômico em um país e tem maiores chances de sucesso, já o empreendedorismo por necessidade está mais suscetível à conjuntura econômica dos países e tende a diminuir quando a oferta de emprego é maior.

## **1.5 PANORAMA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA E OS SERVIÇOS FINANCEIROS**

Considerando o panorama de acesso das micro e pequenas empresas ao sistema financeiro faz-se necessário resgatar algumas iniciativas de preparação desse nicho de mercado para melhor acessar serviços financeiros, tais como iniciativas do SEBRAE.

Em 2012 o Sebrae lançou a publicação "Manual de Atendimento Individual em Acesso a Serviços Financeiros" com o objetivo de alinhar sua base de atendimento mudando a abordagem de acesso ao crédito para uma abordagem de orientação a acesso a serviços financeiros que vão além do crédito propriamente dito.

O objetivo deste manual é a capacitação dos atendentes e técnicos do Sebrae para o atendimento a clientes demandantes de informações sobre acesso a serviços financeiros aplicáveis às micro e pequenas empresas e aos empreendedores individuais. (RENDE, 2012)

Nascimento (2010) realizou uma análise das linhas de financiamento e o custo do capital da MPEs Sergipanas. O objetivo foi o de analisar as principais fontes de financiamento das pequenas empresas sergipanas e identificar o custo do capital no mercado financeiro nacional. Em suas conclusões identificou que, para as micro e pequena empresas a falta de acesso ao crédito por meio de programas governamentais de fomento via bancos públicos e privados é uma das principais causas de mortalidade das MPE's no Brasil sendo a falta de garantias reais um fator de restrição ao acesso.

Não se pode desconsiderar que, conforme analisa Santos (2004, p.63 e 64)

Os altos níveis de informalidade e a precariedade das informações contábeis dos pequenos negócios são fatores que potencializam a assimetria de informações nas operações de crédito demandadas por esse segmento de mercado. Além da difícil

avaliação dos riscos da contratação de créditos de baixo valor, os custos da operação, principalmente os fixos, são proporcionalmente altos para quem oferta. Quanto menor o crédito, maior o custo de suas concessão. (...) um aumento significativo do acesso das micro e pequenas empresas ao crédito bancário pressupõe, portanto, a utilização de tecnologias capazes de reduzir a assimetria de informações e, simultaneamente, possibilitar operações em larga escala para uma queda drástica dos custos operacionais da concessão de crédito de pequena monta.

Nesse contexto, a instituição financeira que tem na MPE um público alvo, deve buscar mecanismos tais que otimizem a atuação considerando as particularidades deste público. Quanto melhor for o posicionamento adotado frente a um determinado público, tanto melhor deverá ser a estrutura de atendimento a este público.

Assim, considerando o panorama apresentado, observa-se que a MPE é um público com potencial de atuação que demanda serviços financeiros, haja vista seu crescimento e participação no mercado.

## 1.6 PROBLEMA DE PESQUISA

Nesse contexto, considerando a justificativa apresentada, o contexto da atuação do cooperativismo de crédito, especificamente do Sistema Sicoob, aspectos do panorama da micro e pequena empresa, público potencial de serviços financeiros e público alvo deste estudo, busca-se nesse trabalho refletir sobre o posicionamento adotado pelo Sistema Sicoob frente ao público de micro e pequena empresa.

Conforme apresentado, o Sistema Sicoob tem ampliado sua atuação, sendo que seus marcos regulatórios tem criado um panorama cada vez mais favorável à prospecção de novos clientes e a um posicionamento cada vez mais claro na mente dos clientes.

A micro e pequena empresa, público alvo deste estudo, tem também em seus marcos regulatórios um ambiente cada vez mais favorável, com uma taxa de mortalidade diminuindo, sendo um público que requer grande apoio de instituições tais como as Cooperativas de Crédito para crescerem cada vez mais, neste caso por meio do acesso a serviços e produtos financeiros.

Assim, fazendo-se necessário cada vez mais um posicionamento de *marketing* claro e estratégico por parte do Sistema Sicoob de forma a manter sua carteira pessoa jurídica, carteira da qual a MPE se insere, e ainda de forma a atingir novos clientes micro e pequenas empresas.

Dessa forma, neste trabalho tem-se duas condições como referência para a formulação do problema, pois, conforme embasamento conceitual, vários são os autores que tem estudado o tema posicionamento de *marketing* e vários o tem utilizado, entretanto este tema ainda apresenta várias divergências de entendimento e aplicações. Assim, por um lado pretende-se com esse problema de pesquisa, respostas à condição de ordem intelectual ao se buscar um melhor conhecimento sobre determinado objeto, neste caso, o posicionamento de *marketing*.

Por outro lado, pretende-se respostas à condição de ordem prática, onde formula-se o problema e tem-se uma resposta para subsidiar determinada ação. Considerando o panorama atual do Sistema Financeiro e as alternativas de acesso a serviços financeiros por parte da MPE, pretende-se com esse estudo identificar a percepção do cliente MPE em relação ao posicionamento de *marketing* adotado e suas relações no processo de escolha. Ao final pretende-se ter o panorama identificado de forma que possa servir de referência para ações estratégicas de posicionamento do Sistema Sicoob junto a esse público.

Assim, o problema de pesquisa é analisar conceitos de posicionamento de *marketing* tendo como panorama a percepção do cliente e não cliente MPE em Goiânia.

## **1.7 OBJETIVO GERAL**

Levantar como é percebido o posicionamento de *marketing* do Sistema Sicoob no processo de escolha do cliente MPE.

Conforme Lakatos e Marconi (2001) o objetivo geral traz uma visão global e abrangente do tema. O tema deste trabalho é Posicionamento de *Marketing*: Estudo exploratório do posicionamento de *marketing* do Sistema Sicoob frente à micro e pequena empresa em Goiânia, dessa forma o objetivo geral proposto pretende refletir delimitando o que e para quem será realizada a pesquisa, além disso busca expressar os principais resultados que se pretende alcançar.

## **1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar se os diferenciais propagados pelo Cooperativismo de Crédito são conhecidos por clientes e não cliente MPE;
- Identificar se a MPE percebe diferenças entre banco público ou privado e uma cooperativa de crédito;

- Verificar se a MPE conhece o Cooperativismo de Crédito como uma alternativa para acessar serviços financeiros.

Os objetivos específicos acima seguem a orientação de Lakatos e Marconi (2001) ao afirmarem que os objetivos específicos tem uma função intermediária e instrumental de forma a se atingir o objetivo geral além disso permite a aplicação do objetivo geral a situações particulares. Dessa forma, os objetivos específicos propostos pretendem analisar os aspectos centrais da temática posicionamento correlacionando este com o público analisado tendo o Sistema Sicoob como universo de referência para esta análise.

## 2. EMBASAMENTO CONCEITUAL

Por meio do embasamento conceitual buscou-se realizar uma revisão da literatura com autores clássicos e estudos atuais sobre os temas deste estudo de forma a dar suporte e fundamentação teórica. Sendo composto dos seguintes tópicos:

Quadro 6 - Composição do Embasamento conceitual

| <b>Temas</b>                                                     | <b>Autores</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Breve contextualização sobre o <i>marketing</i>                  | Kotler (1999)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Origens do termo posicionamento de <i>marketing</i>              | Ries e Trout (2009), Reeves (1961, <i>apud</i> OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007), Telles e Queiroz (2013), Souza (2015), Carreira (2008), . Ogilvy (1985)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Diferentes compreensões sobre posicionamento de <i>marketing</i> | Telles e Queiroz (2013), Serralvo e Furrier (2004), Monte (1998)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Posicionamento e seu aspecto de segmentação                      | Souza (2015), Keller e Machado (2006), Toledo e Hemzo (1991) , Aaker e Shanby (1982), Oliveira e Campomar (2007), Veloso (2008), Hamza (2009), Toledo e Hemzo (1991)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Posicionamento e seu aspecto de imagem de uma marca ou produto   | Sarquis e Ikeda (2007), Telles e Queiroz (2013), Telles (2004), Keller e Machado (2006), Dimingo (1988), Garran (2010), Keller (1993), Furrier (2008), Lambin (2000) e Cravens e Piercy (2007), Oliveira e Campomar (2007)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Posicionamento como conquista de espaço na mente do cliente      | Kotler (1998), Aaker (1998), Machado Neto e Giralddi (2008), Aaker e Joachimsthaler (2007), Silva <i>at al.</i> (2006), Kotler e Keller (2006), Sarquis (2006), Kotler (1999), Ries e Trout (2009), Trout e Rivkin (1996), Serralvo e Furrie (2004)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Posicionamento e seu aspecto de posição diferenciada no mercado  | Lovelock (1996), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Bird (1991), Trout (2011), Kotler (1999), Dimingo (1988), Keller (2003), Serralvo e Furrier (2004), Toledo e Hemzo (1991)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Aspecto da concorrência no posicionamento                        | Gouvêa (1991), Dimingo (1988), Oliveira e Guagliardi, (2001), Hooley, Saunders e Piercy (2005), Amicci (2004), Aaker e Shansby (1982), Pacagnan (2006)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Posicionamento no sistema bancário                               | Souza (2011), Kawano (2003)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Diferenciação e segmentação                                      | Porter (1989), Kotler e Keller (2006), Ries e Trout (1986), Oliveira; Campomar (2007), Kotler (1999), Niño e Gouvêa (2004)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Modelo adotado nesse estudo                                      | Criado pela autora, adaptado dos autores Souza (2015), Keller e Machado (2006), Toledo e Hemzo (1991), Aaker e Shanby (1982), Oliveira e Campomar (2007), Veloso (2008), Hamza (2009), Kotler (1998), Aaker (1998), Machado Neto e Giralddi (2008), Aaker e Joachimsthaler (2007), Silva <i>at al.</i> (2006), Kotler e Keller (2006), Sarquis (2006), Kotler (1999), Ries e Trout (2009), Trout e Rivkin (1996), Serralvo e Furrie (2004), Lovelock (1996), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Bird (1991), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Dimingo (1988), Keller (2003), Toledo e Hemzo (1991), Gouvêa (1991), Dimingo (1988), Oliveira e Guagliardi, (2001), Hooley, Saunders e Piercy (2005), Amicci (2004), Aaker e Shansby (1982), Pacagnan (2006) |
| Pesquisas sobre posicionamento de cooperativas                   | Souza (2015), Diel (2014) , Ribeiro (2012), Sales (2012), Ziliotto e Valerio (2011), Schimmelfenig (2010) e Sartori (2009)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Fonte: Criado pela autora

Para melhor nortear o entendimento do que compõem o embasamento conceitual, o quadro 6 apresenta os temas que serão abordados sendo que a proposta central é, a partir de uma breve contextualização sobre *marketing* e origens do termo posicionamento do *marketing*, ampliar a discussão para algumas abordagens a este tema e ao final, a partir do entendimento de vários entendimentos, chegar a uma proposta de modelo a ser adotado neste estudo.

## 2.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O MARKETING

Antes de falar em posicionamento de *marketing* faz-se necessário uma breve contextualização sobre o *marketing*, afinal de contas, o que é *marketing* e de que forma surge o termo posicionamento?

Para Kotler (1999) muita gente confunde *marketing* com vendas e propaganda, entretanto o *marketing* vai além, tendo no composto de marketing ou mix de *marketing* (preço, praça, produto, promoção) um conjunto de ferramentas para atingir o mercado.

Kotler (1999, p.3) define marketing como "o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros". Em outro conceito Kotler (1999, p. 7), complementa "*marketing* significa administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem". Apresenta as atividades centrais do *marketing*, como,

Atividades como desenvolvimento de produtos, pesquisa, comunicação, distribuição, preços e serviços são as atividades centrais do *marketing*. Embora pensemos que o *marketing* é desenvolvido pelos vendedores, os compradores também trabalham com atividades de *marketing*. Os consumidores fazem "*marketing*" quando pesquisam os bens desejados a preços que possam pagar. Os compradores institucionais fazem "*marketing*" quando localizam vendedores e negociam boas condições. (KOTLER 1999, p.8)

E resume da seguinte forma, Kotler (1999), os vendedores devem buscar seus compradores, identificar suas necessidades, criar bons produtos e serviços, determinar seus preços, promovê-los, armazená-los e entregá-los, sendo que essas ações resumem bem as atividades que envolvem o *marketing*.

## 2.2 ORIGENS DO TERMO POSICIONAMENTO DE *MARKETING*

Nesse contexto, surge o termo posicionamento de *marketing*. Ries e Trout (2009, p.17), se intitulam os criadores do termo posicionamento, estes autores escreveram a série de artigos “A Era do Posicionamento” em 1972, para eles o conceito de posicionamento baseia-se na comunicação, mais precisamente na necessidade de distinção de produtos e marcas de forma efetiva pelos consumidores em um ambiente saturado de comunicação. Para eles, o termo é utilizado para designar as decisões tomadas por uma empresa para determinar o espaço que sua marca e imagem corporativa ocupam, incluindo os benefícios a serem oferecidos e os segmentos almejados.

Entretanto, credita-se a Reeves (1961, *apud* OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007, p. 42) a primeira conceituação de posicionamento, início da década de 60, em seu livro *Reality in Advertising* apresentou a *Unique Selling Proposition* (USP) como uma forma de foco em uma oferta, que foi baseado em diversas práticas comuns em propaganda à época que trouxeram resultados insatisfatórios.

Para Reeves (1961, p.51) a prática da USP é sustentada por três fundamentos:

1. A propaganda deve estar baseada numa proposta de benefício para o cliente;
2. A proposta de benefício deve impossibilitar sua superação pela concorrência;
3. A proposta tem de ser capaz de mobilizar o contingente de clientes.

Quanto à origem do termo (TELLES e QUEIROZ 2013) ressaltam a posição de Wind.

Em seu livro em 1982, Wind afirma que a compreensão de mecanismos de substituição de produtos em mercados competitivos demandava um desenho estruturado da posição relativa de cada produto/*player*, num dado momento do tempo; essa necessidade fundamentou o desenvolvimento de uma caracterização da localização de cada oferta em relação às demais, fundamentando a ideia germinal do posicionamento. (TELLES e QUEIROZ, 2013).

Para Souza (2015) não existe convergência em relação às origens do posicionamento de mercado. Segundo ele, alguns autores identificam como origem os estudos de composto de *marketing* nos anos 1940, mas predominantemente a definição é conhecida como uma evolução das discussões sobre segmentação de mercado, público-alvo e estruturas de *marketing* durante os anos 1960 e início da década de 70.

Carreira (2008) tem o entendimento um pouco diferente da origem do termo afirmando que o mesmo nasceu da necessidade cada vez maior das marcas serem diferentes

para conseguirem chamar a atenção, obterem a consideração e serem desejadas pelo consumidor.

O tema posicionamento é um tema amplamente divulgado, discutido e praticado, entretanto sob vários aspectos diferentes. Ogilvy (1985) diz que esse conceito é muito popular entre os especialistas em *marketing*, mas, de acordo com ele, não existem dois que concordem sobre seu significado.

Para um melhor entendimento sobre o que é posicionamento de *marketing* e sua abordagem nesse estudo analisaremos alguns conceitos, aspectos de estudo de alguns autores.

Se não há clareza sobre a origem do termo muito menos existe ao longo dos anos e mesmo atualmente um entendimento único por parte dos profissionais de *marketing* e estudiosos do assunto sobre todos os aspectos e aplicação do mesmo.

## 2.3 DIFERENTES COMPREENSÕES SOBRE POSICIONAMENTO DE *MARKETING*

Telles e Queiroz (2013) analisam que desde sua proposição, "os desdobramentos de natureza teórica e operacional induziram o desenvolvimento de diferentes compreensões sobre sua importância, funcionalidade e limites". De acordo com eles, não raro, ao longo do tempo, o tema posicionamento tem recebido concepções distintas e/ou não convergentes.

Serralvo e Furrier (2004) reforçam esse entendimento ao dizer que não há uma definição universalmente aceita de posicionamento, para ele essa indefinição pode ser atribuída à falta de uma clara base teórica e à relativa simplicidade com que é utilizado pelos profissionais de *marketing*. Considerando as várias abordagens e aplicação, Telles e Queiroz (2013, p. 17) reforçam essa multiplicidade de abordagens:

[...] o conceito de posicionamento não se encontra efetivamente estabelecido, consensual e universalmente. Embora o termo seja utilizado com frequência nos meios empresariais e discutido de forma significativa nos meios acadêmicos, ainda reside, subjacente à ideia de posicionamento, uma certa indefinição em relação ao seu escopo, sua abrangência, seu alcance e, em particular, à sua natureza compreensiva e integrativa de diferentes níveis de gestão. Telles e Queiroz (2013, p. 17)

Monte (1998) apresenta o que chama de processo evolutivo do posicionamento, desde seu surgimento, no campo da propaganda até atingir o nível estratégico. Para ele os problemas enfrentados pela propaganda numa sociedade supercomunicativa fizeram surgir o conceito de posicionamento. Segundo esse autor o aumento da complexidade dos mercados

determinaram a ampliação de seu estudo para a abordagem de questões do triângulo estratégico: os clientes, a realidade da empresa e a concorrência.

## 2.4 POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO

Considerando o posicionamento e seu aspecto de segmentação, os autores, Souza (2015), Keller e Machado (2006), Toledo e Hemzo (1991) apresentam que os conceitos de posicionamento estão interligados aos conceitos de segmentação e escolha do mercado-alvo, sendo estes parte de um todo.

Para Veloso (2008), o posicionamento decorre de um processo de segmentação de mercado onde se busca, primeiramente, a identificação de uma segmentação de mercado para, posteriormente, se desenvolver um posicionamento almejado e colocá-lo em prática. Há de se escolher primeiro um mercado a ser trabalhado para depois identificar suas particularidades e trabalhar o posicionamento. Hamza (2009, p. 201) reforça este procedimento ao apresentar que “o processo de *marketing* estratégico, em ambientes competitivos, tem por base a orientação para mercado, no desenvolvimento da segmentação da base de clientes e no posicionamento competitivo de mercado”.

Aaker e Shanby (1982) ressalta os vários significados de posicionamento, de acordo com eles o posicionamento para algumas pessoas refere-se às decisões de segmentação, já para outras pessoas refere-se a imagem e para outros refere-se a seleção de características do produto que serão enfatizadas. Oliveira e Campomar (2007) corroboram relacionando o conceito de segmentação de mercado com o de posicionamento, para eles segmentação também é uma forma de posicionamento. Segundo esses autores, o posicionamento se refere ao desenvolvimento e transmissão de uma proposta de valor alicerçada em uma marca considerando aspectos significativos para um determinado público-alvo, sendo estes processados e comparados com concorrentes, o que dá origem ao posicionamento percebido.

Toledo e Hemzo (1991, p.4), afirmam que “o processo de posicionamento é uma sequência natural do processo estratégico de segmentação de mercado”. Para eles o posicionamento surge como um instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas e à comunicação de suas características e atributos a segmentos.

## 2.5 POSICIONAMENTO E IMAGEM DE UMA MARCA OU PRODUTO

O posicionamento também pode ser estudado considerando seu aspecto de imagem de uma marca ou produto. Sarquis e Ikeda (2007) defendem que apesar da diferenciação competitiva e do posicionamento de mercado serem relacionados entre si, o posicionamento é um conceito mais complexo ligado diretamente à imagem de uma marca ou produto, não se restringindo apenas em buscar uma diferenciação competitiva de mercado.

No quadro 6, Telles e Queiroz (2013), relacionam este conceito à marca. Para ele existem três características ligadas ao posicionamento de marca.

Quadro 7 - Características do Posicionamento de Marca

|                                    |                                 |                                                                  |
|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>POSICIONAMENTO<br/>DE MARCA</b> | <b>PODER DE INFLUENCIAR</b>     | A percepção de valor dos consumidores sobre a marca e a empresa  |
|                                    | <b>CAPACIDADE DE DISTINGUIR</b> | Uma dada oferta em relação às demais                             |
|                                    | <b>FORÇA PARA IMPACTAR</b>      | Na estratégia de marketing afetando todo o composto de marketing |

Fonte: Criado pela autora, adaptado de Telles, 2004

Vê-se nas características apresentadas por Telles (2004) três aspectos que podem ser considerados se o foco for trabalhar posicionamento com a ênfase na marca, ou seja, o poder de influenciar, a capacidade de distinguir e a força para impactar.

Na mesma linha do que apresentam Lambin (2000) e Cravens e Piercy (2007), para eles o posicionamento é uma declaração do que significa o produto ou marca, tendo como referência requisitos de valor dos compradores no mercado-alvo, ou seja, está atrelada à percepção do cliente sendo a forma como a marca ou a empresa pretende ser percebida pelos consumidores, sendo essa uma abordagem consciente do produto, marca, requisitos de valor, mercado-alvo e percepção dos clientes.

Entretanto, muito além de falar em posicionamento relacionando apenas com o quesito marca, o foco proposto está em se posicionar de forma clara perante o público pretendido de forma a levar o cliente a realmente ver a empresa, produto ou serviço como ele é e não como ele se apresenta na mente dele. Aqui está o que Keller e Machado (2006)

apresentam dizendo que o posicionamento da marca está no coração da estratégia de *marketing*.

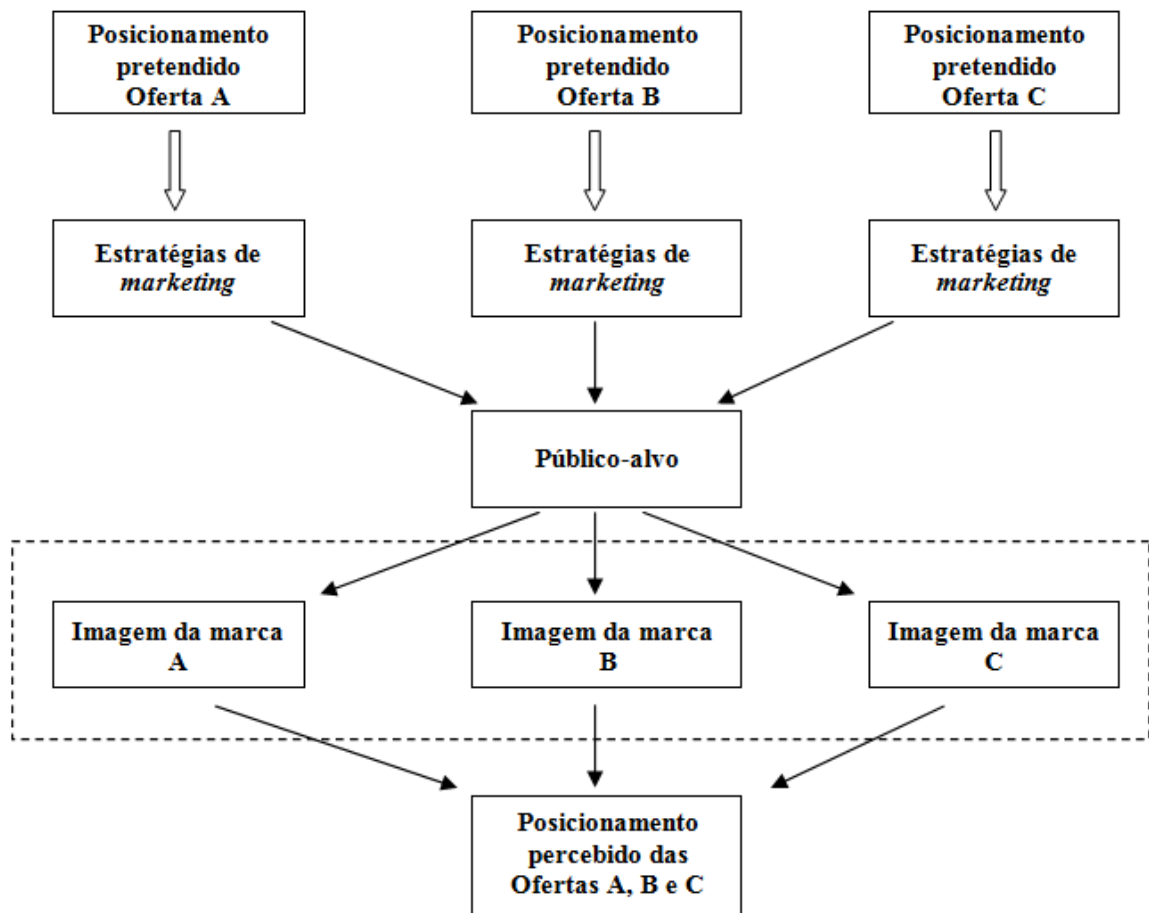
Falar em marca e imagem nos remetem a slogans e imagem e sobre isso, entretanto Dimingo (1988) alerta que o posicionamento vai muito além da criação de slogans e de uma imagem. Conforme Garran (2010), o posicionamento de uma marca condiz com a estratégia adotada pela empresa para construir uma identidade da marca na mente do cliente, de forma que seja formada uma percepção positiva da identidade pretendida e torne a marca competitiva. Como os gestores da marca criam uma identidade, uma proposição, e como comunicarão tal identidade aos diversos públicos de interesse.

Keller (1993) aprofunda afirmando que a essência do posicionamento de marca é que a mesma obtenha uma vantagem competitiva sustentável ou "proposta única de venda", que dê aos consumidores uma razão para comprar essa marca em particular.

No que se refere a serviços para Furrier (2008, p. 187), uma marca bem posicionada em serviços aproveita as seguintes iniciativas:

- Maximização da qualidade dos serviços pelo reconhecimento de uma série de fatores que afetam a percepção de qualidade (reputação);
- Uso de uma linha ampla de elementos de marca para aumentar a lembrança e sinalizar seus aspectos mais tangíveis;
- Criação e comunicação de associações fortes à organização que é prestadora do serviço e lhes serve como endossante;
- Desenho de programas de comunicação que potencializam experiências de serviços;
- Utilização de ferramentas de relacionamento para aumentar a identificação do cliente com a marca e experiências mais ricas e permanentes de contato;
- Estabelecimento de uma hierarquia de marcas em famílias ou por meio de marcas individuais relevantes, com base em associações intensas de marca.

Figura 13 - Relacionamento entre imagem e posicionamento



Fonte: Criado pela autora, adaptado de Oliveira e Camponar (2007, p. 50)

A figura 13 apresenta um resumo sobre esse entendimento de posicionamento e marca ao fazer uma reflexão sobre marca considerando o posicionamento pretendido, propondo uma análise sobre as ações de marketing definidas junto a um público alvo, a imagem da marca e o posicionamento percebido, remetendo à análise daquilo que espera-se apresentar ao cliente e do que realmente o cliente percebe do que é apresentado a ele, um risco que a maioria das empresas correm ao analisar posicionamento somente pelo aspecto de marca.

## 2.6 POSICIONAMENTO COMO CONQUISTA DE ESPAÇO NA MENTE DO CLIENTE

No que se refere a posicionamento como conquista de espaço na mente do cliente, Kotler (1998) e (1999) afirma que o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores alvos. Aaker (1998) complementa apresentando que o posicionamento está ligado ao conceito de imagem e associação. Para Aaker (1998), associação de uma empresa ou de uma marca é algo relacionado com uma imagem na memória. E uma imagem da empresa ou de marca é um conjunto de associações usualmente organizadas de alguma forma significativa.

Os autores, Machado Neto e Giraldi (2008) reforçam esse entendimento de espaço na mente do cliente, para esses autores o posicionamento é como a empresa ou a marca insere-se no ambiente competitivo, de forma a ocupar um espaço único na mente do consumidor. O que é reforçado por Aaker e Joachimsthaler (2007) ao dizerem que o posicionamento se dá por meio da definição de uma identidade clara e bem elaborada, e do esforço de transmissão ao público-alvo da identidade da marca e de sua proposta de valor, sendo os objetivos atuais de comunicação, demonstrar, por meio do posicionamento da marca, as vantagens sobre as marcas concorrentes.

Silva *et al.* (2006) prossegue reforçando esse entendimento, para eles, posicionar significa ocupar um espaço definido na mente do consumidor, assim, para esta autora quando se define um posicionamento está determinando como se deseja que o produto, a empresa ou a marca sejam percebidos. Kotler e Keller (2006) apresentam posicionamento como a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. Observa-se assim que a essência está em ter um "lugar" na mente do cliente.

Outro autor que considera a imagem na mente do cliente é Sarquis (2006), quando diz que a imagem que é formada do produto ou serviço na mente do consumidor é a que vai influenciar diretamente na decisão de compra ou não do cliente. Além disso, registra que o modo como esta imagem está formada é que direciona as decisões estratégicas de *marketing* da empresa para posicionar ou reposicionar a oferta no mercado.

Ries e Trout (2009) relacionam com percepção, para eles o posicionamento se realiza a princípio na mente do cliente em potencial, por meio de um conjunto de ações que permitem ao cliente desenvolver uma determinada percepção pretendida pela empresa.

Trout e Rivkin (1996) analisam o posicionamento considerando algumas características mentais que devem ser levadas em consideração pelas empresas. Para eles existem vários tipos de clientes, e para cada um deve-se levar em consideração sua realidade de forma a propor ações estratégicas. Eles relacionam algumas características mentais conforme abaixo:

- Mentis são limitadas (a percepção e a memória são seletivas);
- Mentis detestam confusão (o processo de posicionamento pode ser dificultado pela complexidade do conceito transmitido sobre um produto ou marca);
- Mentis são inseguras (no momento de uma escolha, alguns aspectos como percepção de risco monetário, funcional, físico, social, psicológico, ou uma combinação deles podem fazer com que a razão dê espaço à emoção);
- Mentis não mudam (dificilmente uma posição sólida pode ser alterada em razão de uma resistência inata às mudanças);
- Mentis podem perder o foco (à medida que conceitos se tornam confusos, a mente tende a perder o foco, o que implica a adoção de produtos e marcas que possuam definições mais simples).

Aqui identifica-se bem a aplicação do posicionamento quando se refere à imagem e a posição na mente do cliente. Quanto mais bem posicionado um produto e serviço melhor será a posição que ele ocupará na mente do cliente em relação aos concorrentes, conforme apresentam Serralvo e Furrie (2004, p 4)

Ter o melhor posicionamento é ser o primeiro na mente dos clientes (o que normalmente está associado a uma maior participação de mercado e rentabilidade), e mostrar capacidade de manter essa posição ao longo do tempo, através da flexibilidade nos programas de *marketing*, da inovação contínua e da reputação de bons produtos. Assim, o objetivo principal de um programa de posicionamento deve ser alcançar a liderança em uma dada categoria.

Assim, o posicionamento está em a empresa ter consciência de quem é (quais são seus reais produtos e serviços), quem são seus clientes potenciais, quem são seus concorrentes e a partir dessa consciência traçar estrategicamente onde e como quer estar melhor ranqueada na mente de seu cliente potencial.

Entretanto, invariavelmente algumas empresas sequer tem uma percepção clara de si, não conhecendo seus produtos e serviços, pela falta de comparação com seus concorrentes e pela falta de busca de entendimento e conhecimento das motivações dos seus clientes que,

principalmente no mundo atual onde a informação está tão maciça, pode levar seu cliente potencial ser atraído por produtos ou serviços alternativos ao seu.

## 2.7 POSICIONAMENTO E SEU ASPECTO DE POSIÇÃO DIFERENCIADA NO MERCADO

Quando fala-se de posicionamento considerando posição diferenciada no mercado Lovelock (1996, p.167) apresenta posicionamento como "o processo de estabelecer e manter um lugar distintivo no mercado para uma organização ou sua oferta de produto individual".

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), descrevem três etapas para o que considera como adoção de um bom posicionamento com posição diferenciada:

- Análise de mercado que abrange fatores como nível geral, tendência da demanda e sua localização geográfica;
- Análise dos concorrentes que ocorre simultaneamente com a de mercado, de forma a fornecer ao estrategista de *marketing* uma ideia dos pontos fortes e fracos das demais empresas e possibilita identificar as oportunidades de diferenciação;
- Análise corporativa interna que traz o reconhecimento dos recursos organizacionais, descreve as limitações, as metas e como seus valores determinam o modo como a organização faz negócios.

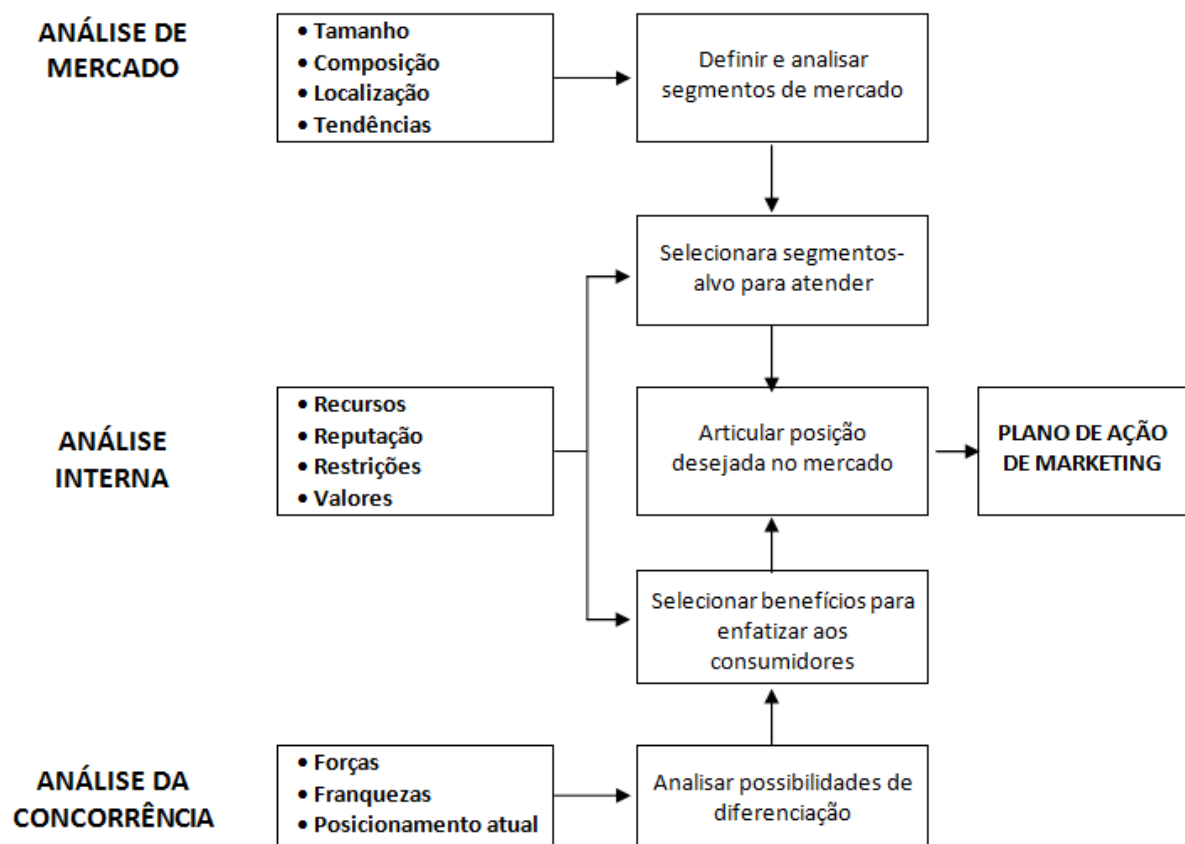
O resultado da integração dessas três etapas é uma declaração que articula a posição desejada da organização no mercado e, se preciso, de cada uma das ofertas. Essas análises devem ser feitas periodicamente para verificar sua aderência ao mercado. Para os autores, um dos desafios de estabelecer uma estratégia de posicionamento viável é evitar que se invista demasiadamente em pontos de diferenças que possam ser copiados com facilidade.

Bird (1991, p. 118), reforça esse olhar estratégico do posicionamento ao dizer que o posicionamento deve retratar uma posição a que a empresa aspire em oposição àquela que realmente ocupa. O autor faz uma reflexão indicando que caso uma empresa faça uma pesquisa, ela pode descobrir que seus clientes não o veem da maneira como gostaria. De acordo com Bird,

Isto pode ser descrito como a posição A. Então, baseado no que você conseguiu aprender sobre seus clientes, seu negócio, o futuro do mercado e os seus próprios planos, vai haver uma segunda posição B que é onde você gostaria de chegar. A maneira como se relacionar com seus clientes a partir desse ponto irá afetar a sua posição na opinião deles. (BIRD, 1991, p.118).

Ainda considerando a análise do posicionamento como adoção de uma posição diferenciada, na figura 14, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) apresentam o posicionamento associando a análise de mercado com a análise interna e análise da concorrência. Os autores, ainda, expõem algumas etapas necessárias para alcançar a delimitação de uma posição de mercado e o desenvolvimento de uma estratégia adequada culminando em um plano de *marketing*.

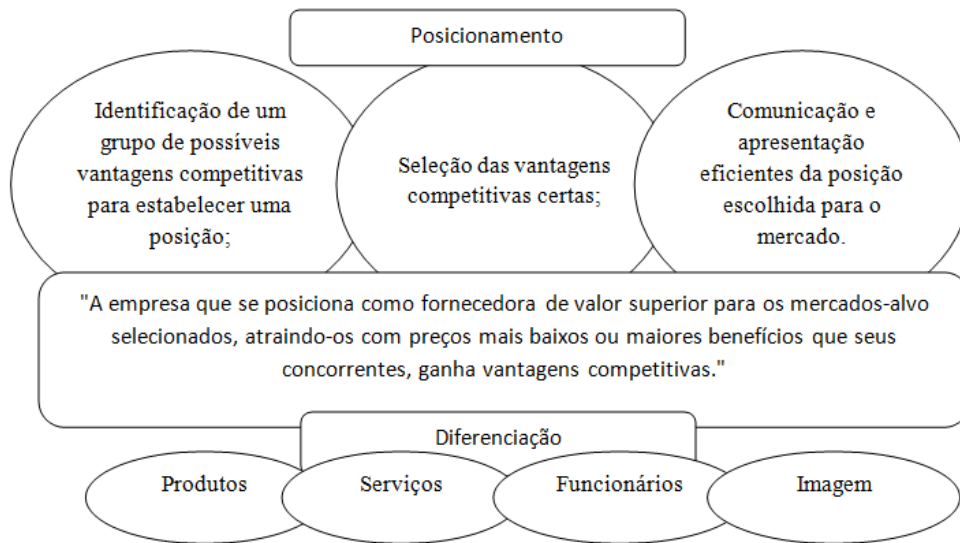
Figura 14 - Desenvolvendo uma estratégia de posicionamento de mercado



Fonte: Criado pela autora, adaptado de Trout (apud LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p.87)

O modelo de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) é um dos diversos modelos que podem ser acionados, conforme Kotler (1999, p.174) preconiza, "os profissionais de *marketing* podem seguir diversas estratégias de posicionamento" tais como: atributos específicos do produto, ocasiões de uso dos produtos, usuários, produto posicionado diretamente contra um concorrente, em contraste aos concorrentes, com relação a diferentes classes de produtos, cabendo estratégias diferentes conforme cada caso de empresas.

Figura 15 - Posicionamento/Diferenciação



Fonte: Criado pela autora, adaptado de Kotler (1999, p.174)

Kotler (1999), na figura 15, faz ainda uma relação entre posicionamento e diferenciação que remete à reflexão de posição diferenciada no mercado, relacionando diferenciação que pode acontecer em produtos, serviços, funcionários e imagem. Já

Dimingo (1988) divide o posicionamento em duas fases:

- a) Posicionamento de mercado: a empresa estabelece a posição desejável considerando as condições reais de seu ambiente competitivo. Identificação e seleção de um mercado ou segmento que represente potencial de negócio, identificando competidores e permitindo a identificação de uma estratégia de competição. Buscando com isso saber o que o mercado necessita, quais as forças e fraquezas da empresa e dos competidos de forma a desenvolver mecanismos para alcançar o que o mercado demanda de uma forma melhor que seus competidores.
- b) Posicionamento psicológico: forma de comunicação. Criação de uma identidade distinta para a empresa ou produto tão próxima quanto possível dos fatores de posicionamento de mercado. O foco é transformar a expectativa em decisão de compra por meio de ferramentas de comunicação (propaganda, relações públicas, etc.) utilizando para tanto linguagem e imagens visuais claras e focalizadas, de fácil compreensão e de forma a instalar o produto na mente do consumidor.

Keller (2003) também apresenta fases e etapas que podem ser adotadas, para ele o processo de posicionamento possui algumas etapas básicas, entretanto dando ênfase à marca:

- Definição do cliente-alvo;
- Estabelecimento dos principais concorrentes;
- Identificação dos pontos em que a marca é semelhante aos competidores;
- Identificação dos pontos em que a marca é diferente dos competidores.

Este entendimento é corroborado por Serralvo e Furrier (2004, p.3) ao trazer uma definição para posicionamento de marca "como processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo".

Toledo e Hemzo (1991) apresentam que a consequência do processo de posicionamento pela empresa ou marca é que o consumidor forma uma determinada imagem, que também será formada por outros fatores influenciadores do ambiente e, principalmente, pela avaliação da consistência entre o que é comunicado e o que é ofertado. O que todos esses autores apresentam evidencia o quão complexo pode ser as fases ou modelos a serem adotados para se ter estratégias claras e eficazes de posicionamento de *marketing*.

## 2.8 ASPECTO DA CONCORRÊNCIA NO POSICIONAMENTO

Já outros autores enfatizam o aspecto da relação com a concorrência ou seja a relação da empresa e dos seus produtos com os concorrentes. Gouvêa (1991) afirma que com o posicionamento procura-se o entendimento de como o produto localiza-se frente aos seus concorrentes aos olhos dos clientes. Visão reforçada por Dimingo (1988, p.4):

O verdadeiro posicionamento é o processo que distingue uma empresa ou produto de seus concorrentes em atributos e dimensões reais – valores corporativos ou dos produtos que são significativos para os clientes – para torná-la a empresa preferida, ou o produto preferido em um dado mercado.

Segundo Oliveira e Guagliardi, (2001, p.47)" posicionamento diz respeito a uma atividade concorrencial com vistas em provocar uma determinada percepção no público-alvo". Sendo uma adoção de estratégia frente aos concorrentes, conforme apresenta Hooley, Saunders e Piercy (2005) ao afirmarem que o posicionamento competitivo diz respeito a fazer escolhas que assegurem uma adequação perfeita entre os mercados-alvo selecionados, as competências e os ativos que a empresa pode utilizar para atender àqueles alvos com mais eficácia que os concorrentes.

Outra forma possível de posicionar um produto é apresentada por Aaker e Shansby (1982), esses autores apresentam o que consideram seis formas de posicionar um produto, por atributo, por preço e qualidade, por uso ou aplicação, por usuário ou classe de usuários, pela classe de produto e pela concorrência. Pacagnan (2006) ressalta que a empresa obtém êxito nessa proposta quando o posicionamento consegue gerar valor na percepção do cliente ao ponto de fazê-lo optar pela aquisição do produto ou serviço, o que é estratégico considerando a concorrência.

Enfim, a essência está em identificar se a empresa convence seu potencial cliente das vantagens de seus produtos em relação à concorrência, na linha do que Amicci (2004) apresenta, para ele a estratégia de posicionamento consiste na forma como é aplicado um conjunto de ações de marketing para demonstrar o conceito do produto, que possa gerar valor para o cliente alvo, onde ele consiga distinguir seus produtos e serviços dos demais concorrentes.

## 2.9 POSICIONAMENTO NO SISTEMA BANCÁRIO

Alguns autores tem estudado o posicionamento de *marketing* e sua relação com o Sistema Bancário. Souza (2011) buscou analisar o posicionamento estratégico e imagem na percepção dos correntistas pessoas físicas acerca das instituições financeiras. O objetivo foi investigar diferenças significativas na forma como as instituições financeiras se posicionam no mercado de acordo com as perspectivas de correntistas pessoas físicas tendo como referência a análise do posicionamento estratégico de cinco bancos: Itaú, Bradesco, Santander, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil. Os objetivos específicos foram:

- Identificar os posicionamentos estratégicos de cinco bancos, sendo eles: Itaú, Bradesco, Santander, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, através das mensagens que eles divulgam para o mercado;
- Verificar as razões que levaram os correntistas a escolherem determinado banco como seu banco principal e relacioná-las ao posicionamento de cada instituição financeira;
- Investigar se os correntistas percebem diferenças significativas entre os bancos e relacioná-las ao posicionamento de cada instituição financeira;

- Levantar qual é o principal ponto positivo que os correntistas enxergam em seus respectivos bancos principais e relacioná-lo ao posicionamento de cada instituição financeira;
- Verificar se os correntistas associam o posicionamento e as mensagens aos bancos de forma correta.

Os resultados do estudo de Souza (2011, p.174) apontam que, a grande questão a ser respondida é como manter uma identidade bem sinalizada em mercado de alta concorrência e saturado como o mercado bancário pois há disputas pelos mesmos clientes, assim conforme o autor, se não há grandes diferenciações percebidas entre os bancos, esse quadro se agrava. Em suas conclusões aponta que "se o posicionamento estratégico dos bancos parece não atrair tanto a maior parte dos clientes instigando neles o desejo de abrirem uma conta corrente em uma instituição financeira, a saída parece ser reter os clientes atuais oferecendo um bom atendimento, melhorando o relacionamento com os clientes e resolvendo os problemas e solicitações" Souza (2011, p.175).

Considerando ainda estudos que referem-se à abordagem de posicionamento de bancos à segmentos específicos do mercado, Kawano (2003) promoveu um estudo sobre as estratégias de negócios voltadas para o cliente pessoa jurídica com foco em médias empresas, analisando as características deste mercado do setor bancário. Para tanto considerou o Banco Itaú e seu desempenho frente ao nicho de mercado de médio porte.

O objetivo específico trabalhado por Kawano (2003) que mais se assemelha aos interesses desta dissertação é o referente a análise entre o desempenho do Banco do Itaú, considerando as expectativas dos clientes, frente à concorrência, estudo esse que faz um paralelo ao que pretende-se analisar neste trabalho.

Esses estudos reforçam a necessidade das empresas, e neste caso das instituições financeiras, de adotarem um posicionamentos de *marketing* claro e estratégico focado em públicos específicos trazendo clareza de entendimento do público em relação à imagem apresentada frente a seus concorrentes.

## **2.10 DIFERENCIAÇÃO E SEGMENTAÇÃO**

Faz-se necessário resgatar, mesmo que de forma breve, o entendimento de conceitos de diferenciação e de segmentação de forma a alinhar melhor seu entendimento ao ser aplicado no processo de posicionamento.

De acordo com Porter (1989, p.111) "uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores" Para este autor, de um modo geral as empresas acabam sendo diferentes mas não diferenciadas por buscarem formas de singularidade que os compradores não valorizam.

Kotler e Keller (2006, p.313-315) dividem a diferenciação em cinco dimensões, na qual cada oferta ao mercado pode ser diferente uma da outra, variando entre essas dimensões, sendo cada dimensão baseada no produto, no serviço, nos funcionários, no canal e na imagem; sempre buscando gerar valor ao cliente-alvo, conforme o quadro 8:

Quadro 8 - Variáveis de diferenciação

| <b>Produto</b>                                                                                                                       | <b>Serviços</b>                                                                                                                               | <b>Funcionários</b>                                                                                 | <b>Canal</b>                             | <b>Imagem</b>                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Forma<br>Características<br>Desempenho<br>Conformidade<br>Durabilidade<br>Confiabilidade<br>Facilidade de reparo<br>Estilo<br>Design | Facilidade de pedido<br>Entrega<br>Instalação<br>Treinamento do cliente<br>Consultoria ao cliente<br>Manutenção e reparo<br>Serviços diversos | Competência<br>Cortesia<br>Credibilidade<br>Confiabilidade<br>Capacidade de resposta<br>Comunicação | Cobertura<br>Especialidade<br>Desempenho | Símbolos<br>Mídia<br>Atmosfera<br>Eventos |

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 313-315)

Já referente a segmentação, de um modo geral pode-se dizer que segmentar é o ato da empresa definir o segmento que ela irá atender. Ries e Trout (1986, p.37) descrevem bem o conceito de segmentação, "segmentação é tirar pedaços do terreno".

A segmentação está relacionada ao conhecimento do mercado, em seccionar o mercado consumidor e agrupar aqueles que compartilhem comportamentos e interesses. A segmentação abrange o local de atuação, a concorrência direta e o público-alvo pelo qual a empresa vai competir, enquanto o posicionamento representa como ela vai atuar nesse meio (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007).

Para Kotler (1999, p. 170) cabe á empresa avaliar os vários segmentos e decidir quantos e quais ela irá atender. Para ele "a segmentação revela as oportunidades dos segmentos de mercado da empresa". Nesse processo de avaliação de segmentos potenciais, Niño e Gouvêa (2004) apresentam três etapas para realização de uma segmentação de mercado:

- Levantamento de dados por meio de pesquisas exploratórias, individuais e em grupos, para se obterem informações sobre motivações, atitudes e comportamento do consumidor;

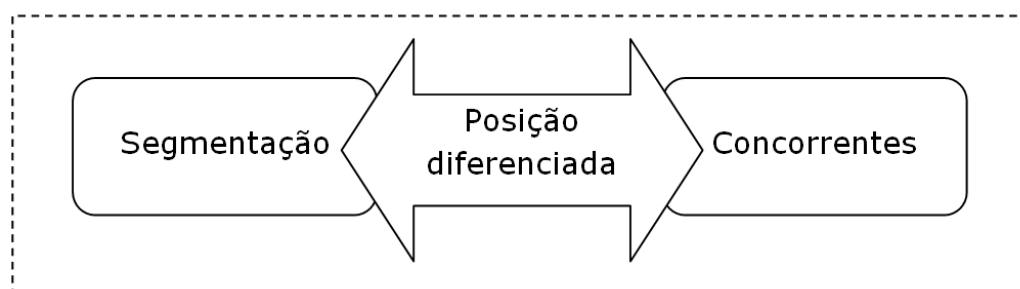
- Análise dos dados para o delineamento dos segmentos, que são internamente homogêneos e externamente diferenciados entre si;
- Desenvolvimento de perfil: detalhamento das características predominantes em cada segmento.

Para eles, ao não se ter uma prática de levantamento sistemático e contínuo de informações para um conhecimento mais profundo das características do mercado efetivo e potencia, o procedimento para uma efetiva segmentação de mercado revela-se incompleto na prática.

## 2.11 MODELO ADOTADO NESSE ESTUDO

Assim, após levantamento de diversos conceitos e abordagens, por vezes divergentes entre si sobre o termo posicionamento, para este estudo propôs-se o seguinte entendimento do termo, posicionamento como uma percepção consciente da empresa em adotar uma posição diferenciada, com foco em segmentos específicos, em relação aos concorrentes.

Figura 16 - Modelo adotado nesse estudo - Aspectos do posicionamento



Fonte: Criado pela autora, adaptado dos autores Souza (2015), Keller e Machado (2006), Toledo e Hemzo (1991), Aaker e Shanby (1982), Oliveira e Campomar (2007), Veloso (2008), Hamza (2009), Kotler (1998), Aaker (1998), Machado Neto e Giraldi (2008), Aaker e Joachimsthaler (2007), Silva et al. (2006), Kotler e Keller (2006), Sarquis (2006), Kotler (1999), Ries e Trout (2009), Trout e Rivkin (1996), Serralvo e Furrie (2004), Lovelock (1996), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Bird (1991), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Dimingo (1988), Keller (2003), Toledo e Hemzo (1991), Gouvêa (1991), Dimingo (1988), Oliveira e Guagliardi, (2001), Hooley, Saunders e Piercy (2005), Amicci (2004), Aaker e Shansby (1982), Pacagnan (2006)

O modelo acima provoca reflexão sobre três aspectos principais, posição diferenciada, segmentação e concorrentes. Nesse contexto, faz-se necessário refletir sobre questões tais como.

Quadro 9 - Questões para reflexão sobre o modelo adotado

|                                 |                                                                                                      |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SEGMENTAÇÃO</b>              | Quem são os clientes atuais?                                                                         |
|                                 | Quem são os clientes alvo?                                                                           |
| <b>POSIÇÃO<br/>DIFERENCIADA</b> | Quais são os principais diferenciais da empresa em relação aos concorrentes?                         |
|                                 | Os clientes conhecem o diferencial da empresa?                                                       |
|                                 | Os clientes consideram os diferenciais como fator de orientação para escolha?                        |
| <b>CONCORRENTES</b>             | Quem são os principais concorrentes da empresa?                                                      |
|                                 | Realiza ações de promoção comercial e comunicação com foco no diferencial em relação à concorrência? |

Fonte: Criado pela autora, adaptado dos autores Souza (2015), Keller e Machado (2006), Toledo e Hemzo (1991), Aaker e Shanby (1982), Oliveira e Campomar (2007), Veloso (2008), Hamza (2009), Toledo e Hemzo (1991), Kotler (1998), Aaker (1998), Machado Neto e Giraldo (2008), Aaker e Joachimsthaler (2007), Silva et al. (2006), Kotler e Keller (2006), Sarquis (2006), Kotler (1999), Ries e Trout (2009), Trout e Rivkin (1996), Serralvo e Furrie (2004), Lovelock (1996), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Bird (1991), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Dimingo (1988), Keller (2003), Gouvêa (1991), Dimingo (1988), Oliveira e Guagliardi, (2001), Hooley, Saunders e Piercy (2005), Amicci (2004), Aaker e Shansby (1982), Pacagnan (2006)

Esse modelo está desdobrado no quadro 9, onde estão apresentados, para cada aspecto do modelo, segmentação, posição diferenciada e concorrentes, o que cada autor referenciado apresenta sobre esses conceitos, sendo esta a fundamentação maior para a proposição deste modelo.

Nesse sentido, busca-se como fundamental que a empresa tenha um conhecimento profundo sobre o público alvo, seja o público já alcançado, num sentido de mantê-lo em meio a acirrada concorrência do mundo globalizado atual, seja o público alvo ainda não cliente buscando alternativas de diferenciação em relação aos concorrentes. Esse entendimento é reforçado, por exemplo por Aaker e Shansby (1982), segundo eles, o processo de desenvolvimento de uma posicionamento estratégico envolve seis etapas:

- Identificação dos concorrentes;
- Determinação de como os concorrentes são percebidos e avaliados;
- Determinação da posição dos concorrentes;
- Análise dos consumidores;
- Seleção da posição desejada;
- Monitoramento da posição.

Serralvo e Furrier (2004) reforçam esse entendimento ao afirmarem que um objeto está posicionado quando em meio a outros pode ser identificado em comparação aos lugares que outros objetos ocupam e essa percepção está diretamente ligada ao modo e às variáveis utilizadas para definir os pontos de referências. Assim, considera-se que na medida em que o posicionamento dos produtos se assemelha maior deve ser o esforço da empresa para distingui-los e torná-los perceptíveis aos grupos de referência o que acontece geralmente no sistema financeiro onde os produtos e serviços tem poucas ou nenhuma diferença entre si.

Quadro 10 - Modelo adotado nesse estudo x Modelos de referência

| Autores de referência para o modelo adotado nesse estudo                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Posição diferenciada                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Segmentação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Concorrentes                                                                                                                                                                                                                                                   | Autores                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | os conceitos de posicionamento estão interligados aos conceitos de segmentação e escolha do mercado-alvo, sendo estes parte de um todo.                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                | Souza (2015), Keller e Machado (2006), Toledo e Hemzo (1991) |
| (...) já para outras pessoas refere-se a imagem e para outros refere-se a seleção de características do produto que serão enfatizadas.                                                                                                                                                                                     | de acordo com eles o posicionamento para algumas pessoas refere-se às decisões de segmentação (...)                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                | Aaker e Shanby (1982)                                        |
| Para eles o posicionamento se refere ao desenvolvimento e transmissão de uma proposta de valor alicerçada em uma marca considerando aspectos significativos para um determinado público-alvo (...)                                                                                                                         | relacionam o conceito de segmentação de mercado com o de posicionamento, para eles segmentação também é uma forma de posicionamento.                                                                                                                                                                                                                                     | (...)desenvolvimento e transmissão de uma proposta de valor alicerçada em uma marca considerando aspectos significativos para um determinado público-alvo, sendo estes processados e comparados com concorrentes, o que dá origem ao posicionamento percebido. | Oliveira e Campomar (2007)                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | o posicionamento decorre de um processo de segmentação de mercado onde se busca, primeiramente, a identificação de uma segmentação de mercado para, posteriormente, se desenvolver um posicionamento almejado e colocá-lo em prática. Há de se escolher primeiro um mercado a ser trabalhado para depois identificar suas particularidades e trabalhar o posicionamento. |                                                                                                                                                                                                                                                                | Veloso (2008)                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | o processo de marketing estratégico, em ambientes competitivos, tem por base a orientação para mercado, no desenvolvimento da segmentação da base de clientes e no posicionamento competitivo de mercado.                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                | Hamza (2009)                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | o processo de posicionamento é uma sequência natural do processo estratégico de segmentação de mercado                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                | Toledo e Hemzo (1991)                                        |
| o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores alvos.                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                | Kotler (1998)                                                |
| o posicionamento está ligado ao conceito de imagem e associação. Para ele, associação de uma empresa ou de uma marca é algo relacionado com uma imagem na memória. E uma imagem da empresa ou de marca é um conjunto de associações usualmente organizadas de alguma forma significativa.                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                | Aaker (1998)                                                 |
| o posicionamento é como a empresa ou a marca insere-se no ambiente competitivo, de forma a ocupar um espaço único na mente do consumidor.                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                | Machado Neto e Giraldi (2008)                                |
| o posicionamento se dá por meio da definição de uma identidade clara e bem elaborada, e do esforço de transmissão ao público-alvo da identidade da marca e de sua proposta de valor, sendo os objetivos atuais de comunicação, demonstrar, por meio do posicionamento da marca, as vantagens sobre as marcas concorrentes. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | (...)sendo os objetivos atuais de comunicação, demonstrar, por meio do posicionamento da marca, as vantagens sobre as marcas concorrentes.                                                                                                                     | Aaker e Joachimsthaler (2007)                                |
| posicionar significa ocupar um espaço definido na mente do consumidor, assim, para esta autora quando se define um posicionamento                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                | Silva <i>at al.</i> (2006)                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| está determinando como se deseja que o produto, a empresa ou a marca sejam percebidos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                |
| posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                                                                                                                                                                                                      | Kotler e Keller (2006)         |
| a imagem que é formada do produto ou serviço na mente do consumidor é a que vai influenciar diretamente na decisão de compra ou não do cliente. Além disso, registra que o modo como esta imagem está formada é que direciona as decisões estratégicas de marketing da empresa para posicionar ou reposicionar a oferta no mercado.                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                      | Sarquis (2006)                 |
| a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos mais importantes - é o lugar que ele ocupa na cabeça dos consumidores com relação aos produtos concorrentes                                                                                                                                                                                                                                                            |  |                                                                                                                                                                                                                                                      | Kotler (1999)                  |
| o posicionamento se realiza a princípio na mente do cliente em potencial, por meio de um conjunto de ações que permitem ao cliente desenvolver uma determinada percepção pretendida pela empresa.                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                                                                                                                                                                                                                                                      | Ries e Trout (2009)            |
| Características mentais (mentes são limitadas; mentes detestam confusão; mentes são inseguras; mentes não mudam; mentes podem perder o foco)                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |                                                                                                                                                                                                                                                      | Trout e Rivkin (1996)          |
| Ter o melhor posicionamento é ser o primeiro na mente dos clientes (o que normalmente está associado a uma maior participação de mercado e rentabilidade), e mostrar capacidade de manter essa posição ao longo do tempo, através da flexibilidade nos programas de marketing, da inovação contínua e da reputação de bons produtos. Assim, o objetivo principal de um programa de posicionamento deve ser alcançar a liderança em uma dada categoria |  |                                                                                                                                                                                                                                                      | Serralvo e Furrie (2004)       |
| posicionamento é o processo de estabelecer e manter um lugar distintivo no mercado para uma organização ou sua oferta de produto individual                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                                                                                      | Lovelock (1996)                |
| O resultado da integração das três etapas é uma declaração que articula a posição desejada da organização no mercado e, se preciso, de cada uma das ofertas. Essas análises devem ser feitas periodicamente para verificar sua aderência ao mercado. Para os autores, um dos desafios de estabelecer uma estratégia de posicionamento viável é evitar que se invista demasiadamente em pontos de diferenças que possam ser copiados com facilidade.   |  |                                                                                                                                                                                                                                                      | Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) |
| o posicionamento deve retratar uma posição a que a empresa aspire em oposição àquela que realmente ocupa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                                                                                                                                                                      | Bird (1991)                    |
| o posicionamento associa a análise de mercado e a análise competitiva à análise corporativa interna                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                      | Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) |
| divide o posicionamento em duas fases: posicionamento de mercado e posicionamento psicológico.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                                                                                                                                                                                                      | Dimingo (1988)                 |
| o processo de posicionamento possui algumas etapas básicas, entretanto dando ênfase à marca: <ul style="list-style-type: none"> <li>Definição do cliente-alvo;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecimento dos principais concorrentes;</li> <li>Identificação dos pontos em que a marca é semelhante aos competidores;</li> </ul> Identificação dos pontos em que a marca é diferente dos competidores. | Keller (2003)                  |
| a consequência do processo de posicionamento pela empresa ou marca é que o consumidor forma uma determinada imagem, que também será                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                      | Toledo e Hemzo (1991)          |

|                                                                                                                                                       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| formada por outros fatores influenciadores do ambiente e, principalmente, pela avaliação da consistência entre o que é comunicado e o que é ofertado. |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                  |
|                                                                                                                                                       |  | o posicionamento procura-se o entendimento de como o produto localiza-se frente aos seus concorrentes aos olhos dos clientes.                                                                                                                                                                    | Gouvêa (1991)                    |
|                                                                                                                                                       |  | O verdadeiro posicionamento é o processo que distingue uma empresa ou produto de seus concorrentes em atributos e dimensões reais – valores corporativos ou dos produtos que são significativos para os clientes – para torná-la a empresa preferida, ou o produto preferido em um dado mercado. | Dimingo (1988)                   |
|                                                                                                                                                       |  | posicionamento diz respeito a uma atividade concorrencial com vistas em provocar uma determinada percepção no público-alvo                                                                                                                                                                       | Oliveira e Guagliardi, (2001)    |
|                                                                                                                                                       |  | o posicionamento competitivo diz respeito a fazer escolhas que assegurem uma adequação perfeita entre os mercados-alvo selecionados, as competências e os ativos que a empresa pode utilizar para atender àqueles alvos com mais eficácia que os concorrentes.                                   | Hooley, Saunders e Piercy (2005) |
|                                                                                                                                                       |  | a estratégia de posicionamento consiste na forma como é aplicado um conjunto de ações de marketing para demonstrar o conceito do produto, que possa gerar valor para o cliente alvo, onde ele consiga distinguir seus produtos e serviços dos demais concorrentes.                               | Amicci (2004)                    |
|                                                                                                                                                       |  | Uma das formas de posicional é pela concorrência                                                                                                                                                                                                                                                 | Aaker e Shansby (1982),          |
|                                                                                                                                                       |  | a empresa obtém êxito nessa proposta quando o posicionamento consegue gerar valor na percepção do cliente ao ponto de fazê-lo optar pela aquisição do produto ou serviço.                                                                                                                        | Pacagnan (2006)                  |

Fonte: Criado pela autora, adaptado dos autores Souza (2015), Keller e Machado (2006), Toledo e Hemzo (1991), Aaker e Shanby (1982), Oliveira e Campomar (2007), Veloso (2008), Hamza (2009), Toledo e Hemzo (1991), Kotler (1998), Aaker (1998), Machado Neto e Giral di (2008), Aaker e Joachimsthaler (2007), Silva et al. (2006), Kotler e Keller (2006), Sarquis (2006), Kotler (1999), Ries e Trout (2009), Trout e Rivkin (1996), Serralvo e Furrie (2004), Lovelock (1996), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Bird (1991), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Dimingo (1988), Keller (2003), Toledo e Hemzo (1991), Gouvêa (1991), Dimingo (1988), Oliveira e Guagliardi, (2001), Hooley, Saunders e Piercy (2005), Amicci (2004), Aaker e Shansby (1982), Pacagnan (2006)

Considerando os vários entendimentos e aplicações do tema posicionamento, o esforço está em destacar os pontos de convergência com a proposição de modelos de aplicação deste conceito de forma a que se consiga gerar resultados satisfatórios para as empresas que os aplicam.

Assim, o foco aqui está em se posicionar de forma clara perante o público pretendido de forma a levar o cliente a realmente ver a empresa, produto ou serviço como ele é e não como ele se apresenta na mente dele.

## **2.12 HIPÓTESE**

Nesse contexto este trabalho se propõem a analisar a hipótese de que a MPE não é influenciada pelo posicionamento de *marketing* adotado pelo Sistema Sicoob no seu processo de escolha de acesso a serviços financeiros.

## **2.13 PESQUISAS SOBRE POSICIONAMENTO DE COOPERATIVAS**

Alguns autores tem estudado o tema do cooperativismo de crédito, tais como, Souza (2015), Diel (2014) , Ribeiro (2012), Sales (2012), Ziliotto e Valerio (2011), Schimmelfenig (2010) e Sartori (2009), entretanto nenhum destes referem-se diretamente a posicionamento de *marketing*.

Souza (2015) realizou um estudo sobre a percepção da imagem da marca Sicredi, o objetivo foi o de identificar a percepção que os associados da Sicredi Ouro Branco RS tem em relação à imagem da marca Sicredi. Por mais que este estudo se refira a outro sistema cooperativo de crédito diferente do Sicoob, o mesmo permite ter uma boa visão sobre percepção de clientes de uma cooperativa de crédito. Dentre as conclusões, destaque para as observações de que a atuação da cooperativa frente ao seu associado aumenta o sentimento de pertencimento proporcionando maior comprometimento e fidelidade à marca e para a recomendação da cooperativa aproveitar o atendimento presencial para maior apresentação dos benefícios que proporciona aos associados bem como a oferta do seu portfólio de serviços.

Diel (2014) também realizou uma pesquisa considerando percepção de clientes. O objetivo foi o de avaliar o grau de conhecimento e satisfação dos associados de uma cooperativa de crédito do Paraná quanto aos produtos e serviços oferecidos. Em suas conclusões ele identificou que os associados que movimentam conta corrente em outro banco, grande parte nota a diferença entre cooperativa de crédito e banco e acreditam que o relacionamento pessoal com o gestor e o atendimento recebido é o principal motivo para haver desligamentos na cooperativa ou diminuição da utilização dos produtos.

Já Ribeiro (2012) realizou um estudo sobre os princípios cooperativistas na percepção dos associados, o objetivo foi o de avaliar o grau de aderência dos associados no que diz respeito aos princípios cooperativistas, como conclusão identificou que 89% dos associados indicou elevado grau de aderência aos princípios cooperativistas e suas práticas.

Sales (2012) estudou o cooperativismo de crédito na perspectiva da qualidade dos serviços e a incorporação na visão dos cooperados. Os resultados apontaram que os associados votaram pelas incorporações mesmo estando razoavelmente satisfeitos com o atendimento, estrutura, tecnologia e estarem próximos de seus dirigentes, sendo esta a melhor alternativa na conjuntura que as cooperativas estudadas se apresentavam à época. Mesmo o estudo de Sales não fazendo referência direta com este estudo, tem-se nas incorporações um fenômeno crescente no cooperativismo de crédito onde cooperativas incorporam outras o que acarreta em maior competitividade e nova posição diante do mercado que atua.

Ziliotto e Valério (2011) abordaram questões referente a estratégias de prospecção de novos associados em uma cooperativa de crédito, fazendo uma relação interessante em suas considerações finais de que quanto maior o número de associados maior a cooperativa e em contra partida maior a participação nos resultados gerados pelo crescimento da carteira. Sugere dentre outras coisas, a necessidade de organizar o processo de prospecção através da criação de uma promoção de vendas, flexibilização dos produtos e serviços e manutenção da carteira atual. Estudos com o de Ziliotto e Valério (2011) apontam para o quanto as cooperativas ainda tem potencial de crescimento em suas estratégias de prospecção e posicionamento no mercado.

Em seu artigo, Cooperativismo de crédito: uma tendência, Schimmelfenig (2010) aponta que embora o cooperativismo de crédito tenha nascido pequeno e tímido como forma de ajuda mútua no Brasil hoje já faz grande diferença no sistema financeiro estando em quase todas as regiões do Brasil. Ele aponta que:

As cooperativas de crédito estão mudando o sistema financeiro do país. Os dados expostos neste trabalho são uma prova disto. Além de sólido, este é um sistema que possui respaldo do Governo e de órgãos de apoio a empresas. Embora grande, a perspectiva é de um crescimento sólido e sustentável movido por pessoas cada vez mais exigentes e capazes de discernir sobre as melhores ofertas de produtos e serviços que as cooperativas de crédito predispõem a seus associados. (SCHIMMELFENIG 2010, p.12)

Sartori (2009) se propôs a avaliar os serviços cooperativos oferecidos aos clientes de forma a propor possíveis ações de melhoria na qualidade da oferta desses serviços. Os resultados apontam que a expectativa dos associados são altas e as percepções que eles tem dos serviços não alcançam tal expectativa. Dentre as sugestões de melhoria propostos e identificados, de acordo com o autor, a maior é a oportunidade de aumentar o conhecimento sobre as necessidades dos associados e suas percepções a respeito da qualidade dos serviços no ambiente da cooperativa além de aumentar as medidas de adequação dos serviços.

Cada um desses autores, bem como os demais que tem estudado o tema cooperativismo de crédito tem acrescentado a este segmento que tanto tem crescido no sistema financeiro no Brasil mas muito ainda tem a se estudado.

### 3. METODOLOGIA

Conforme apresentado na figura 17, este trabalho se propõem a realizar um estudo exploratório por meio do método de *survey*, com amostragem por conveniência, com o objetivo de identificar qual é a percepção do cliente e do não cliente MPE em relação ao posicionamento de *marketing* adotado pelo Sistema Sicoob em Goiânia. De acordo com Malhotra (2006, p.266) "na pesquisa exploratória, em que o objetivo é gerar ideias, obter uma nova visão ou desenvolver hipóteses, as amostras por conveniência são úteis". Após coletados e tabulados os dados, as análises e considerações finais são apresentados utilizando-se séries estatísticas, tabelas, gráficos, quadros, figuras ou representação escrita.

Figura 17 - Metodologia utilizada nesse trabalho

|                        |                                                                    |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| População-alvo         | • MPE de Goiânia cliente e não cliente de Cooperativas de Créditos |
| Composição da amostra  | • Amostra por conveniência                                         |
| Técnicas de amostragem | • Amostragem não-probabilística                                    |
| Coleta dos dados       | • Método de <i>survey</i> por meio de questionário                 |
| Análise dos dados      | • Técnica de análise de frequência                                 |

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Malhotra (2006)

#### 3.1 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

No quadro 11, buscou-se por meio da matriz de amarração, relacionar as questões do questionário ao problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, à hipótese, e ao modelo adotado, frente aos autores de referência, o objetivo foi o de identificar se o instrumento proposto trazia respostas e reflexões às questões propostas em cada um destes tópicos.

Quadro 11 - Matriz de amarração

| QUESTÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | PROBLEMA DE PESQUISA, HIPÓTESE, OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | MODELO ADOTADO       | REFERENCIAL TEÓRICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>O senhor(a) possui conta corrente em algum banco?<br/>O senhor(a) é empresário, dono do seu próprio negócio?<br/>Tipo de empres.<br/>Sexo.<br/>Qual sua faixa etária?<br/>O senhor(a) possui conta corrente em alguma Cooperativa de Crédito?<br/>Qual a primeira palavra que vem a sua mente ao pensar em uma Cooperativa de Crédito?<br/>Quando o senhor(a) precisa de um financiamento, qual a primeira instituição financeira lembra?<br/>Qual seu principal banco/instituição financeira? Ou seja, aquele que o senhor(a) mais utiliza?<br/>Qual o principal motivo para o banco/instituição financeira acima ser o que o senhor(a) mais utiliza?<br/>Quais produtos e serviços abaixo o senhor(a) acredita que uma Cooperativa de Crédito oferece para o senhor(a) e sua empresa?<br/>Para o senhor(a), dentre as alternativas abaixo, qual a diferença mais marcante (a maior diferença) entre uma cooperativa de crédito e um banco público e privado?<br/>Vou citar alguns princípios do Cooperativismo e gostaria que o senhor(a) indicasse pontuação de 1 a 5 de acordo com o quanto conhece ou já ouviu falar desse princípio, sendo notas mais baixa querem dizer que o senhor(a) conhece pouco ou nunca ouviu falar desse princípio e notas mais altas o senhor(a) conhece bem esse princípio.<br/>Vou citar algumas características e gostaria que para cada uma o senhor(a) desse uma nota de 1 a 5 de acordo com o que acha. Notas mais baixa querem dizer que a característica tem pouca relação com uma Cooperativa de Crédito, e as notas mais altas querem dizer que a características estão muito relacionadas às Cooperativas de Crédito</p> | <p><b>PROBLEMA DE PESQUISA:</b><br/>Analisar conceitos de posicionamento de <i>marketing</i> tendo como panorama a percepção do cliente MPE em Goiânia.</p> <p><b>HIPÓTESE:</b><br/>A MPE não conhece o Cooperativismo de Crédito como uma escolha de acesso a serviços financeiros.</p> <p><b>OBJETIVO GERAL:</b><br/>Levantar como é percebido o posicionamento de <i>marketing</i> do Cooperativismo de Crédito no processo de escolha do cliente.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b><br/>Identificar se os diferenciais de posicionamento propagados pelo Cooperativismo de Crédito são conhecidos por clientes e não cliente MPE.<br/>Identificar se a MPE percebe diferenças entre banco público ou privado e uma cooperativa de crédito.<br/>Verificar se a MPE conhece o Cooperativismo de Crédito como uma alternativa para acessar serviços financeiros;</p> | Segmentação          | Souza (2015), Keller e Machado (2006), Toledo e Hemzo (1991), Aaker e Shanby (1982), Oliveira e Campomar (2007), Veloso (2008), Hamza (2009), Toledo e Hemzo (1991)                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Posição diferenciada | Aaker e Shanby (1982), Oliveira e Campomar (2007), Kotler (1998), Aaker (1998), Machado Neto e Giralaldi (2008), Aaker e Joachimsthaler (2007), Silva <i>et al.</i> (2006), Kotler e Keller (2006), Sarquis (2006), Kotler (1999), Ries e Trout (2009), Trout e Rivkin (1996), Serralvo e Furrie (2004), Lovelock (1996), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Bird (1991), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Dimingo (1988), Keller (2003), Toledo e Hemzo (1991) |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Concorrentes         | Oliveira e Campomar (2007), Aaker e Joachimsthaler (2007), Keller (2003), Gouvêa (1991), Dimingo (1988), Oliveira e Guagliardi, (2001), Hooley, Saunders e Piercy (2005), Amicci (2004), Aaker e Shansby (1982), Pacagnan (2006)                                                                                                                                                                                                                            |

Fonte: Organizado pela Autora

Dessa forma, para elaboração do questionário foram considerados alguns aspectos. Breve perfil com sexo, faixa etária, com o objetivo de identificar perfil do público pesquisado sendo esta uma informações complementar às análises.

Além disso, de forma a filtrar os respondentes, foi inserido questões para identificar se possui conta em algum banco, se é dono do próprio negócio, o tipo de empresa, estas questões visavam identificar o enquadramento ou não como micro e pequena empresa e se possui ou não conta em alguma Cooperativa de Crédito. Todas essas questões foram seletivas de forma a direcionar a aplicação junto ao público que realmente se enquadrava no público alvo desta pesquisa e permitisse análise ao modelo proposto.

O questionário trouxe questões que buscaram reflexões e respostas à hipótese, ao problema de pesquisa e aos objetivos específicos. Tais como levantamento da primeira palavra que vem a mente ao pensar em Cooperativa de Crédito, entendimento sobre atributos de posicionamento adotado por cooperativas, conhecimento sobre os princípios do cooperativismo de Crédito, diferenças marcantes entre banco e cooperativa de crédito, conhecimento sobre produtos e serviços de cooperativas de crédito, qual o principal banco, motivos para este ser seu principal banco, relação de necessidade financeira - financiamento - e relação com cooperativas de crédito. Enfim, questões que remetem às análises necessárias a este estudo.

Para elaboração do questionário foi realizado contato com Diretores e Técnicos de Cooperativas de Crédito de Goiás de forma a identificar linguagem adequada ao segmento e que refletissem de forma clara as necessidades de entendimento.

Além disso, o questionário buscou reflexões acerca dos conceitos que inspiraram o modelo deste estudo e que serviram de referência à sua elaboração. Todas as questões foram elaboradas considerando os autores pesquisados, conforme apresentado no quadro 10 e, especificamente para a questão referente a atributos de posicionamento foi utilizada a referência de Souza (2011), este autor relaciona atributos de posicionamento referentes a instituição financeira os quais serviram de modelo para esta pesquisa.

O questionário teve dez questões de múltipla escolha e quatro questões abertas. As de múltipla escolha apresentaram atributos para preenchimento em virtude da necessidade de apresentação de alternativas considerando que o questionário seria aplicado junto a um público, cliente, que conhece ou espera-se que conheça as expressões ou linguagem própria do segmento cooperativo de crédito e por outro lado o público não cliente que poderia nunca ter ouvido falar , por exemplo, dos princípios do cooperativismo.

Após elaboração e validação do questionário foi realizado pré-teste com clientes e não clientes de forma a identificar o entendimento e clareza nas respostas. Validado o instrumento passou-se à aplicação em campo.

### **3.2 COLETA DE DADOS**

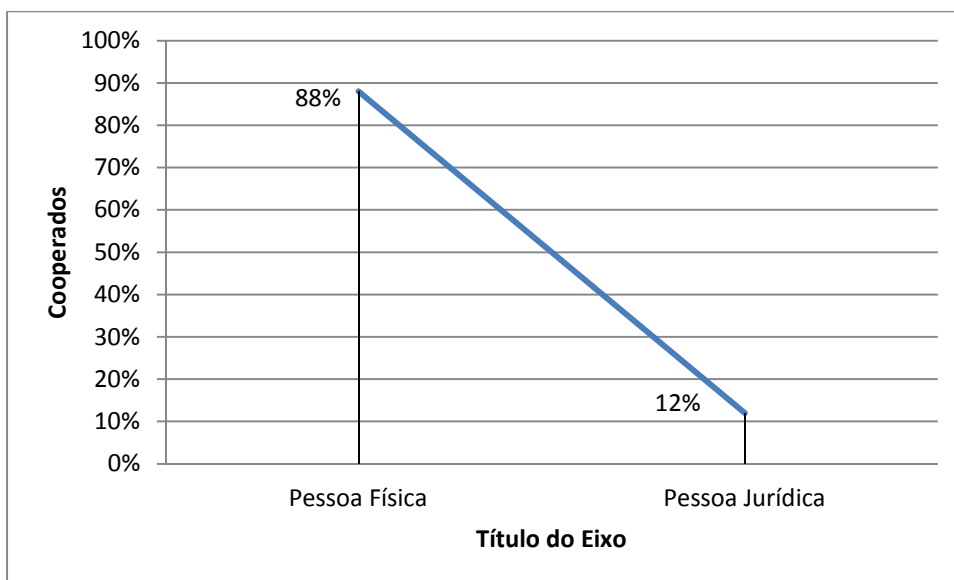
Os questionários foram aplicados de forma presencial por meio do contato direto com clientes e não clientes MPE, para tanto foi identificado a oportunidade de aplicação do mesmo em regiões com grande concentração de micro e pequenas empresas e onde houvessem agências ou pontos de atendimento Sicoob de forma que tanto o cliente como o não cliente fosse localizado. Assim, os questionários foram aplicados principalmente na Estação Goiânia e na Rua 44 - Mega Moda, grandes polos de confecção localizados em Goiânia, locais onde atualmente existe grande número lojas de micro e pequenas empresas e estão localizadas dois pontos de atendimento Sicoob. Para Malhotra (2011) a amostragem não probabilística permite que o pesquisador, de forma arbitrária e consciente decida quais serão os elementos a serem incluídos na amostra.

Foram aplicados 104 questionários sendo 52 com clientes de Cooperativas de Crédito e 52 com não clientes. Foram considerados os questionários válidos, ou seja, com respostas completas e que atendessem ao perfil necessário, cliente/não cliente, MPE, dono de seu próprio negócio e que tivesse conta em uma instituição financeira. Estas questões foram questões de corte, e caso o respondente não se enquadrasse nesse perfil mínimo o mesmo era descartado.

De acordo com Oliveira (2011) o método científico se traduz, além da descrição dos procedimentos e caminhos traçados pelo pesquisador para obtenção de determinados resultados, na explicação dos motivos pelos quais o pesquisador escolheu determinados caminhos e não outros.

Para este estudo, a referência de escolha de caminho e delimitação de aplicação de questionários foi a pequena quantidade de público pessoas jurídicas, dentre elas micro e pequenas empresas, que hoje são cooperados Sicoob em todo o país.

Figura 18 - Percentual de cooperados pessoa jurídica/pessoa física Sicoob no Brasil



Fonte: Criado pela autora, adaptado de Sicoob Confederação. Dados de 2015.

A figura acima apresenta o percentual de cooperados Sicoob que são Pessoa Física e Pessoa Jurídica. Em 2015, os dados da Sicoob Confederação apresentavam um percentual de apenas 12% de cooperados como Pessoa Jurídica. Dado que reflete a realidade do Goiânia. Além da baixa quantidade de públicos pessoa jurídica clientes, em Goiânia os mesmos encontram-se dispersos e de difícil mapeamento, o que remeteu a uma amostragem por conveniência a qual buscou, dentro da realidade presente, o alcance do maior número de respondentes de forma a ser possível análises e avaliações sobre o modelo proposto.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

Após coletado os dados, procedeu-se na análise e tabulação dos mesmos, a técnica utilizada foi de análise de frequência, de forma a analisar as respostas à luz dos objetivos propostos com cada questão de forma a ter significado e permitir interpretação do modelo proposto bem como respostas às questões levantadas na pesquisa.

Importante retomar que este trabalho teve duas referências para a formulação do problema, por um lado pretendeu-se com o problema de pesquisa, respostas à condição de ordem intelectual ao se buscar um melhor conhecimento sobre determinado objeto, neste caso, o posicionamento de *marketing*.

[...] o conceito de posicionamento não se encontra efetivamente estabelecido, consensual e universalmente. Embora o termo seja utilizado com frequência nos meios empresariais e discutido de forma significativa nos meios acadêmicos, ainda reside,

subjacente à ideia de posicionamento, uma certa indefinição em relação ao seu escopo, sua abrangência, seu alcance e, em particular, à sua natureza compreensiva e integrativa de diferentes níveis de gestão. Telles e Queiroz (2013, p. 17)

Por outro lado, pretendeu-se respostas à condição de ordem prática, onde formulou-se um problema e tendo uma resposta para subsidiar determinada ação. Considerando o panorama atual do Sistema Financeiro e as alternativas de acesso a serviços financeiros por parte da MPE, pretendeu-se com esse estudo identificar a percepção do cliente MPE em relação ao posicionamento de *marketing* adotado. Tendo o panorama identificado pretende-se que possa servir de referência para ações estratégicas de posicionamento do Sistema Sicoob junto a esse público.

Este estudo se propôs ser um estudo exploratório, Oliveira (2011) apresenta que os estudos exploratórios são aqueles que buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisa. O tema foi Posicionamento de *Marketing* - estudo exploratório do posicionamento de *marketing* do Sistema Sicoob frente à micro e pequena empresa em Goiânia.

Gil (1999) complementa que a pesquisa exploratória tem como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias a partir da formulação de problemas ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. O problema de pesquisa proposto foi o de analisar conceitos de posicionamento de *marketing* tendo como panorama a percepção do cliente MPE em Goiânia. Com a hipótese de que a MPE não é influenciada pelo posicionamento de *marketing* adotado pelo Sistema Sicoob no seu processo de escolha de acesso a serviços financeiros.

Os dados pesquisados, considerando o limite de abrangência da amostra trabalhada, Malhotra (2001) orienta que as amostras não probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, não sendo entretanto projetáveis para a população. Desta forma e considerando tratar-se de resultados fruto da parcela estudada, a pesquisa permitiu levantar a percepção dos respondentes e confirmar a hipótese proposta. De acordo com os respondentes e conforme será apresentado abaixo nas análises realizadas, o cliente e o não cliente MPE da pesquisa ainda não é influenciado pelo posicionamento de *marketing* adotado pelo Sistema Sicoob. Abaixo serão apresentados os resultados conforme cada objetivo específico.

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados foi utilizado a técnica de análise de frequência para verificação de respostas às questões propostas no estudo. Quanto ao perfil dos pesquisados, 100% dos clientes e não clientes possuem conta em algum banco ou instituição financeira, sendo todos empresários, donos do seu próprio negócio com o seguinte enquadramento quanto aos clientes, 35% são micro empreendedores individuais, 63% microempresa e 2% pequenas empresas, já quanto aos não clientes, 42% estão enquadrados como microempreendedor individual, 54% são microempresa e 4% são pequenas empresas. A maior parte está situada na faixa etária de 25 a 64 anos 83% e o restante, 17% está abaixo de 25 anos. 67% são do sexo feminino e 33% do sexo masculino.

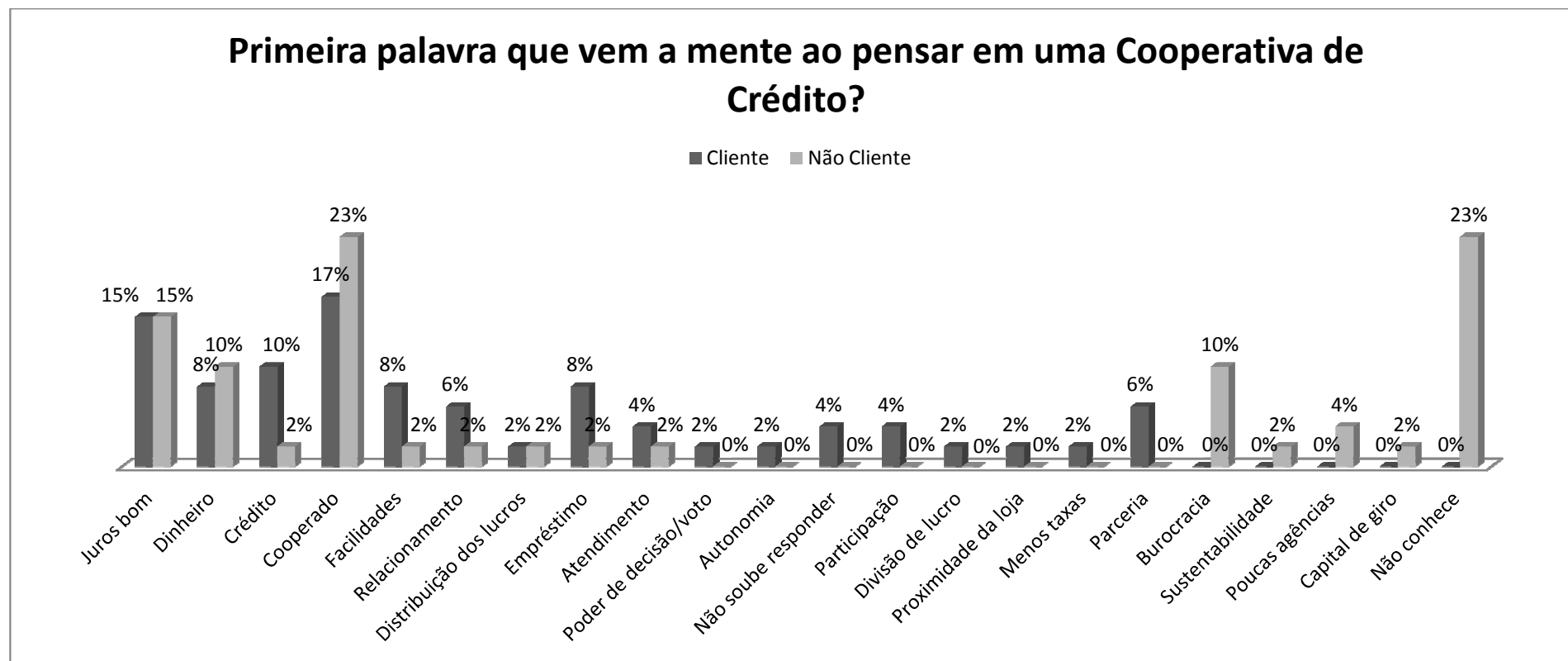
Considerando cada objetivo específico proposto, a seguir serão apresentadas análises dos dados levantados da pesquisa fazendo relação de forma a identificar se os mesmos foram atingidos.

Quadro 12 - Objetivos Específicos

| Objetivos Específicos |                                                                                                                                           |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                    | Identificar se os diferenciais de posicionamento propagados pelo Cooperativismo de Crédito são conhecidos por clientes e não cliente MPE. |
| 2.                    | Identificar se a MPE percebe diferenças entre banco público ou privado e uma cooperativa de crédito.                                      |
| 3.                    | Verificar se a MPE conhece o Cooperativismo de Crédito como uma alternativa para acessar serviços financeiros;                            |

**Objetivo específico 1 - Identificar se os diferenciais de posicionamento propagados pelo Cooperativismo de Crédito são conhecidos por clientes e não cliente MPE.**

Figura 19 - Primeira palavra que vem a mente ao pensar em uma Cooperativa de Crédito



Fonte: Criado pela autora, dados da pesquisa (2016)

Considerando a identificação da posição ocupada na mente ao ser perguntado a primeira palavra que vem a mente ao pensar em uma Cooperativa de Crédito, a questão da Figura 19 apresenta que, dentre os respondentes, 23% dos não clientes apresentam duas palavras como as que vem à mente, uma é a palavra Cooperado e a outra a palavra "não conhece" o que pode representar o grau de desconhecimento do

cooperativismo financeiro. Quanto aos clientes o percentual maior foi 17% relacionando com a palavra Cooperado e 15% relacionando com juros bom.

Tabela 1 - Diferenciais de posicionamento propagados pelo Cooperativismo, conhecimento MPE cliente e não cliente

| Conhecimento dos Princípios do Cooperativismo                                                      | Cliente       |     |             |     |     | Não Cliente   |     |             |     |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|-------------|-----|-----|---------------|-----|-------------|-----|-----|
|                                                                                                    | Conhece pouco |     | Conhece bem |     |     | Conhece pouco |     | Conhece bem |     |     |
|                                                                                                    | 1             | 2   | 3           | 4   | 5   | 1             | 2   | 3           | 4   | 5   |
| Adesão livre (As cooperativas estão de portas abertas para pessoas que partilham objetivos comuns) | 12%           | 15% | 37%         | 6%  | 31% | 71%           | 8%  | 4%          | 6%  | 10% |
| Singularidade do voto (Independente do número de cotas cada cooperado tem direito a um voto)       | 15%           | 23% | 38%         | 10% | 13% | 75%           | 10% | 6%          | 6%  | 4%  |
| Controle democrático (Decisões baseadas na vontade da maioria)                                     | 17%           | 19% | 40%         | 12% | 12% | 75%           | 12% | 6%          | 6%  | 2%  |
| Neutralidade (Todos são iguais)                                                                    | 15%           | 23% | 38%         | 12% | 12% | 73%           | 10% | 6%          | 10% | 2%  |
| Retorno das sobras (Sobras distribuídas aos associados)                                            | 25%           | 29% | 35%         | 6%  | 8%  | 71%           | 12% | 10%         | 6%  | 2%  |
| Educação permanente (Sobre os princípios do cooperativismo e dos objetivos da cooperativa)         | 31%           | 21% | 33%         | 8%  | 8%  | 79%           | 8%  | 10%         | 2%  | 2%  |
| Cooperação intercooperativa (Cooperação com outras cooperativas)                                   | 29%           | 23% | 29%         | 8%  | 12% | 79%           | 8%  | 10%         | 2%  | 2%  |

| Atributos de posicionamento e sua relação com uma Cooperativa de Crédito | Cliente       |     |                |     |     | Não Cliente   |     |                |     |    |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|----------------|-----|-----|---------------|-----|----------------|-----|----|
|                                                                          | Pouca relação |     | Grande relação |     |     | Pouca relação |     | Grande relação |     |    |
|                                                                          | 1             | 2   | 3              | 4   | 5   | 1             | 2   | 3              | 4   | 5  |
| Instituição sustentável, ou seja, tem solidez no mercado                 | 13%           | 13% | 25%            | 17% | 31% | 65%           | 15% | 12%            | 0%  | 8% |
| Diferencial no atendimento                                               | 0%            | 23% | 50%            | 17% | 10% | 58%           | 25% | 13%            | 0%  | 4% |
| Foco no relacionamento com os clientes                                   | 6%            | 17% | 50%            | 19% | 8%  | 60%           | 23% | 13%            | 0%  | 4% |
| Foco na satisfação dos clientes                                          | 2%            | 19% | 52%            | 17% | 10% | 60%           | 23% | 13%            | 0%  | 4% |
| Agilidade e pouca burocracia                                             | 4%            | 15% | 54%            | 19% | 8%  | 60%           | 21% | 17%            | 0%  | 2% |
| Inclusão financeira, ou seja, atender a todo tipo de cliente             | 15%           | 21% | 40%            | 12% | 10% | 67%           | 21% | 12%            | 0%  | 0% |
| Taxas mais acessíveis e mais atrativas                                   | 2%            | 8%  | 37%            | 35% | 19% | 42%           | 15% | 29%            | 13% | 0% |
| Instituição focada no desenvolvimento e investimentos sociais            | 46%           | 23% | 17%            | 12% | 2%  | 85%           | 10% | 6%             | 0%  | 0% |
| Capilaridade, ou seja, número de agências e pontos de atendimento        | 63%           | 29% | 8%             | 0%  | 0%  | 90%           | 4%  | 6%             | 0%  | 0% |

Fonte: Criado pela autora, dados da pesquisa (2016)

A tabela 1 apresenta o percentual de respostas que cada grupo forneceu sobre o conhecimento dos Princípios do Cooperativismo e sobre atributos de posicionamento. A escala utilizada possui cinco pontos: quanto mais a resposta estiver perto de 5 (cinco), mais o respondente considera que conhece bem o princípio do Cooperativismo e considera grande a relação entre o atributo de posicionamento indicado em relação à Cooperativas de Crédito e quanto mais próximo de 1 (um) menos conhece ou atribui pouca relação com Cooperativas de Crédito.

Importante ressaltar que de um modo geral cooperativas de crédito tem nos princípios do Cooperativismo uma referência para seu posicionamento e prospecção de clientes apresentando-os como diferenciais competitivos em relação à concorrência. Quanto aos atributos de posicionamento, as alternativas indicadas foram baseadas na pesquisa realizada por Souza (2011).

Quanto ao conhecimento dos princípios do cooperativismo de crédito, a maioria, ou seja, 79% a 71% dos não clientes indicaram que conhecem pouco os princípios do Cooperativismo. Já entre os clientes, 29% disseram conhecer pouco o princípio de intercooperação, 29% indicaram conhecer moderadamente esse princípio e quanto aos demais princípios, entre 33% a 40% consideraram conhecer moderadamente os demais princípios.

Quanto aos atributos de posicionamento, a grande maioria relacionaram os atributos apresentados tendo pouca relação com o cooperativismo de crédito, ou seja, de 42% a 90% dos não clientes disseram que os atributos, instituição sustentável, ou seja, tem solidez no mercado, diferencial de atendimento, foco no relacionamento com os clientes, foco na satisfação dos clientes, agilidade e pouca burocracia, inclusão financeira, ou seja, atender a todo tipo de cliente, taxas mais acessíveis e mais atrativas, instituição focada no desenvolvimento e investimentos sociais e capilaridade, ou seja, número de agências, tem pouca relação com o cooperativismo de crédito.

Já os clientes indicaram percentuais variáveis de pouca e grande relação. 31% indicaram grande relação com instituição sustentável, ou seja, tem solidez no mercado, de 37% a 54% indicaram que os seguintes atributos, diferencial de atendimento, foco no relacionamento com os clientes, foco na satisfação dos clientes, agilidade e pouca burocracia, inclusão financeira, ou seja, atender a todo tipo de cliente, taxas mais acessíveis e mais atrativas, tem relação moderada e 46% e 63% indicaram que os atributos instituição focada no desenvolvimento e investimentos sociais e capilaridade, número de agências e pontos de atendimento tem pouca relação.

Considerando como diferenciais de posicionamento a análise e relação dos dados ao objetivo específico acima, foi possível identificar que 58% a 90% dos não clientes consideram pouca relação dos atributos tais como, instituição sustentável, ou seja, com solidez no mercado, diferencial de atendimento, foco no relacionamento com os clientes, foco na satisfação dos clientes, agilidade e pouca burocracia, inclusão financeira, ou seja, atender todo tipo de cliente, taxas mais acessíveis e mais atrativas, instituição focada no desenvolvimento e investimentos sociais e capilaridade, ou seja, número de agências e pontos de atendimento. A indicação tão alta de pouca relação pode ser reflexo do baixo conhecimento da atuação das cooperativas de crédito pelo não cliente.

Quanto ao cliente, quando perguntado sobre os mesmos aspectos apresenta percentuais diferentes de pouca ou grande relação com cooperativas de crédito, sendo que 31% consideram o Sicoob uma Instituição sustentável, ou seja, com solidez no mercado, entre 37% e 50% consideram os aspectos, diferencial no atendimento, foco no relacionamento com os clientes, foco na satisfação dos clientes, agilidade e pouca burocracia, inclusão financeira, ou seja, atender a todo tipo de cliente e taxas mais acessíveis. Já 46% e 63% dos clientes consideram que os aspectos instituição focada no desenvolvimento social e capilaridade, ou seja, número de agências e pontos de atendimento tem pouco relação com Cooperativas de Crédito.

Sendo assim, considerando o objetivo específico de identificar se os diferenciais de posicionamento propagados pelo Cooperativismo de Crédito são conhecidos por clientes e não cliente MPE e tendo as questões "primeira palavra que vem a mente ao pensar em uma Cooperativa de Crédito" e "diferenciais de posicionamento propagados pelo Cooperativismo, conhecimento MPE cliente e não cliente" observou-se que embora alguns indicadores tenham uma variação grande no percentual, os maiores percentuais apontam para o não conhecimento ou pouco conhecimento do Cooperativismo de Crédito.

**Objetivo específico 2 - Identificar se a MPE percebe diferenças entre banco público ou privado e uma cooperativa de crédito.**

Tabela 2 - Percepção de diferenças entre banco público ou privado e uma cooperativa de crédito.

| Quando precisa de um financiamento, qual a primeira instituição financeira lembra? |         |             |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|--|
| Instituição financeira                                                             | Cliente | Não cliente |  |
| Sicoob                                                                             | 81%     | 0%          |  |
| Bradesco                                                                           | 8%      | 37%         |  |
| Goiás Fomento                                                                      | 2%      | 4%          |  |
| HSBC                                                                               | 4%      | 4%          |  |
| Caixa Econômica Federal                                                            | 2%      | 31%         |  |
| Banco do Brasil                                                                    | 2%      | 4%          |  |
| Sicred                                                                             | 2%      | 0%          |  |
| Itaú                                                                               | 0%      | 15%         |  |
| Santander                                                                          | 0%      | 6%          |  |

| Qual a primeira palavra que vem a sua mente ao pensar em uma Cooperativa de Crédito? |         |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|
|                                                                                      | Cliente | Não Cliente |
| Juros bom                                                                            | 15%     | 15%         |
| Dinheiro                                                                             | 8%      | 10%         |
| Crédito                                                                              | 10%     | 2%          |
| Cooperado                                                                            | 17%     | 23%         |
| Facilidades                                                                          | 8%      | 2%          |
| Relacionamento                                                                       | 6%      | 2%          |
| Empréstimo                                                                           | 8%      | 2%          |
| Parceria                                                                             | 6%      | 0%          |
| Burocracia                                                                           | 0%      | 10%         |
| Não conhece                                                                          | 0%      | 23%         |

| Principais produtos e serviços, acredita que uma Cooperativa de Crédito oferece |         |             |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|
|                                                                                 | Cliente | Não cliente |
| Conta corrente                                                                  | 21%     | 29%         |
| Cartões de débito                                                               | 54%     | 56%         |
| Cartões de crédito                                                              | 50%     | 67%         |
| Capital de giro                                                                 | 23%     | 37%         |
| Antecipação de recebíveis                                                       | 60%     | 60%         |
| Financiamentos                                                                  | 29%     | 25%         |
| Pagamento eletrônico de documentos                                              | 37%     | 52%         |
| Conta empresarial                                                               | 65%     | 69%         |
| Maquininha de cartão de crédito                                                 | 60%     | 83%         |

| Diferenças mais marcantes entre banco público ou privado e uma cooperativa de crédito |                                                           |         |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------|-------------|
| Bancos                                                                                | Cooperativas de Crédito                                   | Cliente | Não Cliente |
| Sociedades de capital                                                                 | Sociedades de pessoas                                     | 19%     | 21%         |
| O poder é exercido na proporção do número de ações                                    | O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto)    | 2%      | 2%          |
| Decisões concentradas                                                                 | Decisões partilhadas entre muitos                         | 17%     | 6%          |
| O usuário das operações é mero cliente                                                | O usuário é o próprio dono (cooperado)                    | 56%     | 37%         |
| O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes)                       | O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários) | 4%      | 27%         |

|                                                                                          |                                                                                   |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e na sua precificação | Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados) | 2% | 8% |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|----|

Fonte: Criado pela autora, dados da pesquisa (2016)

Quanto ao objetivo específico 2 "identificar se a MPE percebe diferenças entre banco público ou privado e uma cooperativa de crédito" os dados levantados na pesquisa apontam que, ao serem perguntados quando precisam de um financiamento qual a primeira instituição financeira vem a mente, entre os clientes 81% consideraram o Sicoob, já entre os não clientes, o maior percentual 37% indica o Bradesco como primeira instituição que lembra, isso aponta potencial de ampliação de divulgação da marca Sicoob entre os não clientes.

Ao serem perguntados sobre qual a primeira palavra que vem a mente ao pensar em Cooperativas de Crédito, tanto os clientes como os não clientes apontaram que a expressão Cooperado foi a primeira que veio a mente com 17% entre os clientes e 23% entre os não clientes. Importante ressaltar alguns demais indicadores, juros bons receberam 15% nos dois públicos, crédito obteve 10% entre os clientes e dinheiro obteve 10% entre os não clientes indicando palavras que remetem a banco, entretanto para esta análise é importante ressaltar que 23% dos não clientes indicaram que não conhecem cooperativismo de crédito, apontando para potencial de maior divulgação junto a esse público.

Considerando ainda a percepção da diferença entre banco público e privado e cooperativa de crédito, foi considerado a variável produtos e serviços que acreditam que uma Cooperativa de Crédito oferece. Considerando produtos e serviços comumente oferecidos por banco, tanto os clientes como os não clientes apontaram tais produtos como sendo produtos oferecidos por cooperativas de crédito, tais como, 83% dos não clientes consideram que cooperativas oferecem maquininha de cartão de crédito e 65% entre os clientes apontaram conta empresarial como um dos produtos oferecidos por cooperativa de crédito.

Com relação às de diferença entre banco e cooperativa de crédito apontados por Meinem, tanto os clientes como os não clientes tem no mesma diferença a principal, 56% entre os clientes e 37% entre os não clientes apontaram o usuário de banco ser mero cliente e o usuário de Cooperativa ser dono (cooperado) como a diferença mais marcante.

Relacionando pesquisas já realizadas, Diel (2014) buscou em seus estudos a percepção os associados que movimentam conta corrente em outro banco, suas conclusões apontaram que grande parte nota a diferença entre cooperativa de crédito e banco e acreditam que o relacionamento pessoal com o gestor e o atendimento recebido é o principal motivo para haver desligamentos na cooperativa ou diminuição da utilização dos produtos.

Considerando os dados acima, pode-se inferir que tanto o cliente como o não cliente considera a cooperativa de crédito como um ofertante de serviços financeiros e reconhecem o diferencial do cooperado ser também dono da cooperativa o maior diferencial entre banco e cooperativas de crédito, entretanto considerando as variações de percentual sugere-se maiores esforços de disseminação de tais serviços tanto junto ao público cliente como o não cliente MPE.

**Objetivo específico 3 - Verificar se a MPE conhece o Cooperativismo de Crédito como uma alternativa para acessar serviços financeiros.**

Tabela 3 - Verificar se a MPE conhece o Cooperativismo de Crédito como uma alternativa para acessar serviços financeiros.

| Instituição financeira  | Quando precisa de um financiamento, qual a primeira instituição financeira lembra? |             | Principal banco/instituição financeira, ou seja, aquele que mais utiliza. |             |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                         | Cliente                                                                            | Não cliente | Cliente                                                                   | Não cliente |
| Sicoob                  | 81%                                                                                | 0%          | 69%                                                                       | 0%          |
| Bradesco                | 8%                                                                                 | 37%         | 13%                                                                       | 31%         |
| Goiás Fomento           | 2%                                                                                 | 4%          | 0%                                                                        | 0%          |
| HSBC                    | 4%                                                                                 | 4%          | 4%                                                                        | 4%          |
| Caixa Econômica Federal | 2%                                                                                 | 31%         | 2%                                                                        | 35%         |
| Banco do Brasil         | 2%                                                                                 | 4%          | 8%                                                                        | 6%          |
| Sicred                  | 2%                                                                                 | 0%          | 2%                                                                        | 0%          |
| Itaú                    | 0%                                                                                 | 15%         | 2%                                                                        | 19%         |
| Santander               | 0%                                                                                 | 6%          | 0%                                                                        | 6%          |

| Principal motivo para o banco/instituição financeira citado ser o que mais utiliza. |         |             | Principais produtos e serviços, acredita que uma Cooperativa de Crédito oferece |         |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|
|                                                                                     | Cliente | Não cliente |                                                                                 | Cliente | Não cliente |
| Juros bom                                                                           | 35%     | 10%         | Conta corrente                                                                  | 21%     | 29%         |
| Acessibilidade                                                                      | 25%     | 6%          | Cartões de débito                                                               | 54%     | 56%         |
| Comodidade                                                                          | 4%      | 2%          | Cartões de crédito                                                              | 50%     | 67%         |
| Atendimento                                                                         | 12%     | 12%         | Capital de giro                                                                 | 23%     | 37%         |
| Relacionamento                                                                      | 6%      | 17%         | Antecipação de recebíveis                                                       | 60%     | 60%         |
| Conta antiga                                                                        | 12%     | 10%         | Financiamentos                                                                  | 29%     | 25%         |
| Número de agências                                                                  | 4%      | 21%         | Pagamento eletrônico de documentos                                              | 37%     | 52%         |
| Financiamentos                                                                      | 0%      | 8%          | Conta empresarial                                                               | 65%     | 69%         |
| Tradição                                                                            | 0%      | 10%         | Maquininha de cartão de crédito                                                 | 60%     | 83%         |

Fonte: Criado pela autora, dados da pesquisa (2016)

Quanto ao objetivo específico 3 "verificar se a MPE conhece o Cooperativismo de Crédito como uma alternativa para acessar serviços financeiros", pode-se considerar as seguintes variáveis para esta análise, quando precisa de um financiamento, qual a primeira instituição financeira lembra?, qual o principal banco/instituição financeira, qual o principal motivo para este ser seu principal banco/instituição financeira e quais produtos e serviços acredita que uma cooperativa de crédito oferece.

Perguntados qual a primeira instituição financeira que lembra quando precisa de financiamento, 81% dos clientes respondentes informam o Sicoob como primeira instituição, por outro lado nenhum dos não clientes pesquisados apresentaram o Sicoob como alternativa a financiamento.

Quanto a qual é seu principal banco/instituição financeira, 69% dos clientes dizem ser o Sicoob o seu principal banco e entre os não clientes pesquisados, não há nenhuma indicação para o Sicoob como sendo esta a principal instituição financeira.

Quanto ao principal motivo para esta ser a sua principal instituição financeira, entre os clientes 35% indicam juros bons como motivo e entre os não clientes indicam com maior percentual de respostas o número de agências como critério para sua principal instituição.

E já quanto a principais produtos e serviços que acredita que cooperativa de crédito oferece, tanto clientes como não clientes indicam serviços comumente oferecidos por instituições financeiras, tendo os três maiores percentuais nos produtos maquininha de cartão de crédito 60% entre os clientes e 83% entre os não clientes, conta empresarial com 65% entre os clientes e 69% entre os não clientes e antecipação de recebíveis com o mesmo percentual para os dois públicos 60%.

Tem-se dessa forma que tanto cliente como não clientes conhecem o cooperativismo como uma alternativa a serviços financeiros, mesmo com o não conhecimento tão profundo do não cliente apresentado nos dados levantados.

**Análise do modelo proposto. Sobre o modelo proposto pode-se fazer a seguinte análise.**

Quadro 13 - Análise dos resultados da pesquisa em relação ao modelo proposto

| Modelo adotado                                                                                                                                                        |                      |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|
| Segmentação                                                                                                                                                           | Posição diferenciada | Concorrentes |
| Posicionamento de <i>marketing</i> como a posição diferenciada adotada por uma empresa em relação a seus concorrentes frente a um determinado segmento, público alvo. |                      |              |
| Segmentação                                                                                                                                                           | Posição diferenciada | Concorrentes |

| Sicoob frente a MPE cliente e não cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Público alvo analisado cliente e não cliente de micro e pequenas empresas MPE. Um percentual considerável de não clientes pesquisados, 23% indicaram que não conhecem o Cooperativismo de Crédito. Assim, sendo este um público alvo, o Sicoob precisa analisar e definir estratégias competitivas focadas neste público. | Adota principalmente os princípios do cooperativismo como diferencial de posicionamento. Quanto a forma que apresenta seus produtos e serviços ainda há desconhecimento sobre os mesmos.<br>Ao serem questionados sobre financiamento e qual instituição lembram 100% dos não clientes não tiveram no Sicoob a indicação de primeira opção. | Todas as instituições financeiras, bancos públicos e privados são concorrentes potencial. Na pesquisa de campo foi constatado indicação da Goiás Fomento também como um concorrente e alternativa dos clientes a serviços financeiros. |

Fonte: Criado pela autora

Em relação ao modelo adotado no estudo, o embasamento conceitual, os resultados dos questionários, juntamente com a análise dos resultados e reflexões propostas pelos objetivos específicos permitiram constatar que o Sicoob ainda tem grande potencial de crescimento no seu processo de posicionamento de *marketing* frente a esse público alvo. O levantamento da percepção do público da pesquisa mostra que ainda existe desconhecimento sobre o Cooperativismo como alternativa a serviços financeiros.

Outros autores tem estudado o tema Cooperativismo de Crédito, tais como, Ribeiro (2012), Sales (2012), Schimmelfenig (2010), Ziliotto e Valerio (2011), Souza (2015), Diel (2014) e Sartori (2009), entretanto o mesmo ainda tem grande potencial de estudo e análise pela academia principalmente estudos que se referem diretamente a posicionamento de *marketing*.

Assim, as análises feitas junto ao público pesquisado em relação ao modelo adotado como referência mostram que este tema ainda tem grande potencial a ser trabalho, compreendido e aplicado junto as cooperativas de crédito como uma ferramenta estratégica de posicionamento junto ao cliente MPE.

### Considerando a verificação da hipótese de pesquisa.

#### Quadro 14 - Hipótese

| Hipótese                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A MPE não conhece o Cooperativismo de Crédito como uma escolha de acesso a serviços financeiros. |

Fonte: Criado pela autora

Considerando a verificação da hipótese de pesquisa, após análise dos dados levantados e considerando aspectos como a primeira instituição que lembra quando precisa de

financiamento, 81% dos clientes MPE consideram o Sicoob como alternativa, percentual alto e considerável, entretanto por outro lado, 100% dos não clientes não consideram o Sicoob como alternativa a um financiamento.

Sobre o principal banco, ou seja, aquele que mais utiliza, 69% dos clientes tem no Sicoob seu principal banco, ou seja, aquele que mais utiliza, entretanto, novamente 100% dos não clientes não tem no Sicoob seu principal banco.

Outro aspecto que pode ser considerado para análise da hipótese é o motivo para o banco indicado ser o que mais utiliza 35% dos clientes Sicoob consideram o aspecto juros bom como o principal motivo para o Sicoob ser o principal banco, por outro lado o não cliente considera número de agências 21% o critério de escolha de seu principal banco, fato que requer esforços do Sicoob considerando que o mesmo não apresenta grande rede de agências.

Sobre produtos e serviços que acredita que uma Cooperativa oferece tanto os clientes quanto os não clientes atribuem alto percentual de conhecimento sobre produtos básicos financeiro, tais como, conta corrente, cartões, capital de giro, antecipação de recebíveis, financiamentos, pagamento eletrônico de documentos, conta empresarial e maquininha de cartão de crédito. Isso mostra que clientes e não clientes conhecem a Cooperativa de Crédito ofertante de tais serviços.

Enfim, quanto a atributos de posicionamento, 58% a 90% dos não clientes consideram pouca relação dos atributos tais como, instituição sustentável, ou seja, com solidez no mercado, diferencial de atendimento, foco no relacionamento com os clientes, foco na satisfação dos clientes, agilidade e pouca burocracia, inclusão financeira, ou seja, atender todo tipo de cliente, taxas mais acessíveis e mais atrativas, instituição focada no desenvolvimento e investimentos sociais e capilaridade, ou seja, número de agências e pontos de atendimento. A indicação tão alta de pouca relação reflete o baixo conhecimento da atuação das cooperativas de crédito pelo não cliente.

Quanto ao cliente, quando perguntado sobre os mesmos aspectos apresenta percentuais diferentes de pouca ou grande relação com cooperativas de crédito, sendo que 31% consideram o Sicoob uma Instituição sustentável, ou seja, com solidez no mercado, entre 37% e 50% consideram os aspectos, diferencial no atendimento, foco no relacionamento com os clientes, foco na satisfação dos clientes, agilidade e pouca burocracia, inclusão financeira, ou seja, atender a todo tipo de cliente e taxas mais acessíveis. Já 46% e 63% dos clientes consideram que os aspectos instituição focada no desenvolvimento social e capilaridade, ou seja, número de agências e pontos de atendimento tem pouca relação com Cooperativas de Crédito.

Sendo assim, embora alguns indicadores tenham uma variação grande no percentual, os maiores percentuais apontam para o não conhecimento ou pouco conhecimento do Cooperativismo de Crédito como alternativa a serviços financeiros, sendo assim essa hipótese pode ser aceita como válida.

## 5. CONCLUSÃO

O Cooperativismo de Crédito tem crescido ao longo dos anos, os dados levantados mostram essa evolução, bem como os marcos regulatórios do Cooperativismo tem se mostrado favoráveis para uma atuação cada vez maior principalmente com o público de pessoa jurídica e as micro e pequenas empresas (MPE).

Por outro lado o cenário das micro e pequenas empresas tem se mostrado cada vez mais favoráveis dado o avanço nos marcos regulatórios e ambiente legal. Esse é um público que demanda crédito e serviços financeiros e por outro lado tem em seus marcos regulatórios uma melhora constante do ambiente legal o que acaba por favorecer uma maior profissionalização e organização de sua gestão se tornando assim um público com maior potencial de acesso a serviços financeiros de um modo geral e junto às Cooperativas de Crédito.

A metodologia utilizada nessa pesquisa foi um fator de análise e escolha, sendo definida a partir da realidade de disponibilidade de dados e de amostra para estudo e análise. Foi adotado um estudo exploratório, por meio do método de *survey*, tendo como instrumentos questionários aplicados em campo com um contato direto com os clientes. Como embasamento conceitual buscou-se autores clássicos e autores recentes que discutem o tema posicionamento de *marketing* além de estudos recentes sobre Cooperativismo de Crédito.

Para tabulação dos dados foram utilizados gráficos e tabelas bem como descrição dos dados estatísticos levantados e para análise realizada análise de frequência de forma a levantar informações e reflexões em resposta aos tópicos de análise frente aos objetivos, hipótese, problema de pesquisa e modelo proposto.

A hipótese proposta nesse estudo de que a MPE não conhece o cooperativismo de crédito como escolha de acesso a serviços financeiros pôde ser aceita como válida embora alguns indicadores tenham uma variação grande no percentual, os maiores percentuais apontam para o não conhecimento ou pouco conhecimento do Cooperativismo de Crédito como alternativa a serviços financeiros.

Como limitação deste estudo pode-se citar o fato da pesquisa ter sido realizada somente em Goiânia. O ideal é uma amostragem em cada cidade brasileira mas sendo este um grande desafio para uma dissertação.

Outra questão é a limitação da amostra estudada, conforme apresentado existe um pequeno número de clientes pessoa jurídica atualmente nas cooperativas de crédito, e os que

existem estão fragmentados dificultando sua abordagem direta sem uma intervenção direta das cooperativas junto a seus clientes. O modelo proposto, objetivos específicos, problema de pesquisa e hipótese puderam ser analisado considerando a amostra disponível não podendo entretanto ser generalizada para toda a população.

Fica como sugestão, novos estudos fragmentados por Cooperativa, por região e um estudo com abrangência nacional de forma que se crie teorias sólidas sobre posicionamento de *marketing* junto às cooperativas de crédito.

Como sugestão às cooperativas do sistema Sicoob fica a indicação de aprofundamento desse estudo junto a seus clientes atuais de forma a aumentar o consumo de serviços e produtos financeiros e por outro lado ações estratégicas junto aos não clientes que forem público alvo de atuação tendo como sugestão de referência o modelo proposto nesse estudo de Segmentação, Posição diferenciada e Concorrentes, tendo como análise e planejamento a adoção de posições diferenciadas, com foco em segmentos específicos, em relação aos concorrentes.

Considera-se assim, que o modelo teórico proposto, fruto do referencial bibliográfico estudado foi analisado, sendo mais um passo rumo à uma melhor definição e clareza do uso e aplicação de conceitos de posicionamento de *marketing*. Além disso considera-se que todos os objetivos geral e específicos foram cumpridos. Foi realizado análise se o cliente e não cliente identificam os diferenciais de posicionamento propagados, principalmente os princípios do cooperativismo e os atributos de posicionamento, se a MPE percebe diferenças entre banco público ou privado e uma cooperativa de crédito e verificado se a MPE conhece o cooperativismo de crédito como uma alternativa para acessar serviços financeiros.

## 6. REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; SHANBY, J. Gary. **Positioning your product. Business Horizons**, Greenwich: [s.n.], v. 25, n.3, p.56-62, mai/jun. 1982.

\_\_\_\_\_, David A. **Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócios Editora, 1998.

\_\_\_\_\_, David A.; JOACHIMSTHALER, Erick. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Amaral Filho, Jair do. **Micro e pequenas empresas (MPEs)**. Brasília, DF: CEPAL. Escritório no Brasil/IPEA, 2011. (Textos para Discussão CEPAL-IPEA, 36). 59p. Disponível em <http://www.cepal.org/brasil>. Acessado em [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1343/1/TD\\_1554.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1343/1/TD_1554.pdf)

AMICCI, F. L. **Software sob Encomenda** - Um Estudo Exploratório de Segmentação e Posicionamento no Mercado Empresarial. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BIRD, Drayton. **Bom senso em marketing direto**. São Paulo: MacGraw-Hill: Makron, 1991.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Niguel F. **Marketing Estratégico**. 8ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

DIEL, Fernanda Camila. **Identificação do perfil e das percepções de associados de cooperativa de crédito no estado do Paraná**. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas -- RGC, Santa Maria, RS, v. 1, n. 1, Prim. Sem. 2014.

DIMINGO, Edward. **The fine art of positioning**. The Journal of business strategy, v. 9, n. 2, p. 34, 1988.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FURRIER, Márcio Tadeu. **Posicionamento e reposicionamento de marcas**. In: SERRALVO, Francisco Antônio (org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraivo, 2008.

GARRÁN, Vanessa Gabas. **Cultura e posicionamento internacional de marcas de serviços**. 2010. 308 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

GOUVÊA, Maria Aparecida. **Uma contribuição para o desenvolvimento de estratégias de posicionamento no contexto de marketing bancário** (tese de doutorado). São Paulo: FEA/USP, 1991, 152 p.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMZA, K. M. **Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico**: um estudo de caso no mercado empresarial. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F.; **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IBGE. As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil : 2001 / IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro : IBGE, 2003.

KAWANO, Ana Claudia Shimofusa. **Estratégias de Negócios voltadas para o cliente pessoa jurídica com foco em médias empresas - características deste mercado do setor bancário. Um estudo de caso aplicado em um banco brasileiro**. P. 186. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV/EAESp, São Paulo, 2003.

KELLER, Kevin Lane. **Conceptualizing, measuring, and managing customerbased brand equity**. The Journal of Marketing, p. 1-22, 1993.

\_\_\_\_\_, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

\_\_\_\_\_, Kevin Lane. **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. 2ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_, P. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A 1999.

\_\_\_\_\_, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. 4ª ed. Portugal: McGraw-Hill, 2000.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOVELOCK, C. H. **Services Marketing**. New Jersey: Prentice-Hall. 1996.

\_\_\_\_\_, C.; WIRTZ, J; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços** – pessoas, tecnologia e estratégia. 7ª ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MACHADO NETO, Alfredo José; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. **Análise do posicionamento de indústrias calçadistas na região de Franca**. Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 1, p. 36-47, 2008.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Brookman, 2006.

MEINEN, Ênio, PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: CONFEBRAS, 2012.

MONTE, Edmar Ferreira. **Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 7,2, TRIM, 1998.

NASCIMENTO, Herbert Menezes do. **Análise das Linhas de Financiamento e o custo do capital das MPEs Sergipanas**. P.196. Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais) - Universidade Federal de Sergipe, Sergipe, 2010.

NIÑO, Fanny Mori; GOUVÊA, Maria Aparecida. **O processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos: um estudo de caso em agências de viagem da cidade de São Paulo**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, p. 63-79, janeiro/março 2004.

OGILVY, D. **Ogilvy on Advertising**. Ramdon Houve Inc, London, 1985.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. **Revisitando o posicionamento em Marketing**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, jan./mar. 2007.

OLIVEIRA, Braulio Alexandre Contento de; GUAGLIARDI, José Augusto. **O posicionamento global de ofertas**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, n.4, outubro/dezembro 2001.

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011.

PACAGNAN, M. N. **Marketing global: um estudo exploratório das atividades de marketing nas empresas exportadoras do Norte do Paraná**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PORTER, E. Michael. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 37<sup>o</sup> Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

REEVES, R. **Reality in advertising**. MacGibbon & Kee, London, 1961.

RENDE, Romulo. **Acesso a serviços financeiros: manual de atendimento individual / Consultor conteudista Romulo Rende**. - Brasília: SEBRAE, 2012.

RIBEIRO, Jaciara Xavier Pereira. **Princípios Cooperativistas na percepção dos associados: estudo em um cooperativa de crédito de Minas Gerais**. 113 f. Dissertação (mestrado) –

Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração, Belo Horizonte, 2012.

**Portal do Cooperativismo.** <http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos/>, acessado em junho de 2015.

RIES, Al, TROUT, Jack **Posicionamento: a batalha pela sua mente.** São Paulo: M. Books, 2009.

\_\_\_\_\_, Al, TROUT, Jack. **Marketing de guerra.** São Paulo: MacGraw-Hill, 1986.

REVISTA SICOOB. **Uma revista do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil.** Ano 1, N.1, JAN/FEV/MAR 2010. Disponível em [https://www.sicoob.com.br/documents/10180/9389275/revista\\_sicoob\\_nacional\\_ed01\\_final\\_baixa.pdf/553dba07-acd6-430c-b012-bc1cab91c2db](https://www.sicoob.com.br/documents/10180/9389275/revista_sicoob_nacional_ed01_final_baixa.pdf/553dba07-acd6-430c-b012-bc1cab91c2db)

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral: calculadora on-line.** Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: janeiro de 2016.

SANTOS, Carlos Alberto dos, et al. **Sistema financeiro e as micro e pequenas empresas: diagnósticos e perspectivas.** 2ª ed., Brasília: Sebrae, 2004.

SALES, Eder João. **Cooperativismo de credito: a qualidade dos serviços e a incorporação na visão dos cooperados.** 153 f. Tese (Fundação Pedro Leopoldo - Mestrado Profissional em Administração). Universidade Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo - MG, 2012.

SARQUIS, A. B. **Estratégias de marketing de serviços: a prática de segmentação, diferenciação e posicionamento de agências de comunicação de Santa Catarina.** 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SARQUIS, A. B.; IKEDA A. A. **A prática de posicionamento de marcas em agência de comunicação.** Revista de Negócios, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 55 - 70, out./dez. 2007.

SARTORI, Simone. **Ações de melhoria da satisfação dos clientes em uma cooperativa de crédito.** Dissertação Mestrado (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria), Santa Maria, RS, 2009.

SEBRAE. **A EVOLUÇÃO DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE 2009 A 2012 BRASIL** Série Estudos e Pesquisas, Sebrae, 2014.

\_\_\_\_\_, **Estatuto da micro e pequena empresa,** Disponível em Intranet SEBRAE Goiás, acessado em março de 2015.

\_\_\_\_\_, **Implementação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa,** Disponível em Intranet SEBRAE Goiás, acessado em fevereiro de 2015.

SERRALVO, Francisco Antonio; FURRIER, Márcio Tadeu. **Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica.** Seminário de Administração da USP–SEMEAD, v. 7, 2004, São Paulo.

SCHIMMELFENIG, Cristiano. **Artigo Cooperativismo de Crédito: Uma tendência.** RACI - Revista de Administração e Ciências Contábeis do Ideau, v. 5, n. 10, janeiro/junho 2010.

**SICOOB**, <http://www.sicoobmtms.coop.br/site/institucional.asp?id=97>

\_\_\_\_\_, <http://sicoobacre.com.br/noticia.php?id=36>, acessado em junho de 2015

**SICOOB EMPRESAS RJ**, Disponível em: <http://sicoobempresas.com.br/pg.php?id=161>, acessado em junho de 2015.

SILVA, H.H.; TENCA, E.C.; SCHENINI, P.H.; FERNANDES, S. **Planejamento estratégico de marketing**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SOUZA, Talis Alexandre de. **Percepção da imagem da marca Sicredi: a visão dos associados da Sicredi Ouro Branco RS**. 126 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional). Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2015.

SOUZA, Jeislan Carlos. **Posicionamento estratégico e imagem: percepção dos correntistas pessoas físicas acerca das instituições financeiras**. P.187. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade FUMEC/FACE, Belo Horizonte, 2011.

TELLES, R.; QUEIROZ, M. M. **Posicionamento de Marca: Uma Perspectiva da Evolução do Conceito**. Revista Científica Hermes, Osasco, v. 8, p. 187-207, 1º sem. 2013.

TELLES, R. **Posicionamento e reposicionamento de marca**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

TOLEDO, Geraldo Luciano; HEMZO, Miguel Angelo. **O processo de posicionamento e o marketing estratégico**. XV Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. Anais... Belo Horizonte: Anpad, 1991.

TROUT, J. e RIVKIN, S. **The new positioning: the latest on the world's business strategy**. New York: MacGraw-Hill, 1996.

VELOSO, A. R. **Estratégias de segmentação e posicionamento direcionadas para o mercado infantil**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ZILIOOTTO, William Eduardo, VALERIO, Lorineia Burtet. **Estratégias de prospecção de novos associados em uma cooperativa de crédito em Rio Negro PR**. *Âgora - Revista de divulgação científica*, v. 18, n.2, p. 161, dez 2011.

## 7. ANEXOS

### QUESTIONÁRIO N. ( \_\_\_\_\_ )

Bom dia, boa tarde. Meu nome é..., estou fazendo uma pesquisa para uma Dissertação de Mestrado de um aluno da Universidade Alfa, que se destina a pesquisa de conclusão de curso. O objetivo é levantar a percepção do posicionamento de marketing das cooperativas de Crédito de Goiânia. O Sr(a) teria 5 minutos para participar dessa pesquisa? (Abordagem por telefone ou presencial)

1. O senhor(a) possui conta corrente em algum banco?

( ☐ )1 Sim ( ☐ )2 Não (AGRADECER E ENCERRAR)

2 O senhor(a) é empresário, dono do seu próprio negócio?

( ☐ )1 Sim ( ☐ )2 Não (AGRADECER E ENCERRAR)

3 Tipo de empresa

( ☐ )1 Microempreendedor Individual - MEI - Faturamento até R\$ 60.000,00/ano

( ☐ )2 Microempresa - ME - Faturamento até R\$ 360.000,00/ano

( ☐ )3 Empresa de Pequeno Porte - EPP Faturamento até R\$ 3.600.000,00/ano

( ☐ )4 Empresas de Médio e Grande Porte - Faturamento acima de R\$ 3.600.000,00/ano (AGRADECER E ENCERRAR)

( ☐ )5 Outra, qual: \_\_\_\_\_ (AGRADECER E ENCERRAR)

4. Sexo (ANOTAR SEM PERGUNTAR)

( ☐ )1 Masculino ( ☐ )2 Feminino

5. Qual sua faixa etária?

( ☐ )1 abaixo de 25 anos

( ☐ )2 de 25 a 64 anos

( ☐ )3 acima de 65 anos

6. O senhor(a) possui conta corrente em alguma Cooperativa de Crédito?

( ☐ )1 Sim ( ☐ )2 Não

7. Qual a primeira palavra que vem a sua mente ao pensar em uma Cooperativa de Crédito? (Citar apenas uma)

8. Quando o senhor(a) precisa de um financiamento, qual a primeira instituição financeira lembra?

9. Qual seu principal banco/instituição financeira? Ou seja, aquele que o senhor(a) mais utiliza? (Citar apenas um)

10. Qual o principal motivo para o banco/instituição financeira acima ser o que o senhor(a) mais utiliza? (Citar apenas um motivo)

11. Indique 05 (cinco) principais produtos e serviços, dentre os indicados abaixo, o senhor(a) acredita que uma Cooperativa de Crédito oferece para o senhor(a) e sua empresa?. (Marcar apenas 05 (cinco))

( ☐ )1 Conta corrente

( ☐ )2 Poupança

( ☐ )3 Conta salário

( ☐ )4 Pagamento de salários

( ☐ )5 Cartões de débito

( ☐ )6 Cartões de crédito

( ☐ )7 Capital de giro

( ☐ )8 Antecipação de recebíveis

( ☐ )9 Financiamentos

( ☐ )10 Linhas de financiamento do BNDES

- ( )<sup>11</sup> Previdência
- ( )<sup>12</sup> Consórcios
- ( )<sup>13</sup> Seguros
- ( )<sup>14</sup> Cartões benefícios
- ( )<sup>15</sup> Pagamento de tributos e convênios
- ( )<sup>16</sup> Débito automático
- ( )<sup>17</sup> Pagamento eletrônico de documentos
- ( )<sup>18</sup> Conta empresarial
- ( )<sup>19</sup> Maquininha de cartão de crédito

12. Para o senhor(a), dentre as alternativas abaixo, qual a diferença mais marcante (a maior diferença) entre uma cooperativa de crédito e um banco público e privado? (Marque apenas uma)

|                  | Bancos                                                                                   | Cooperativas de Crédito                                                           |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ( ) <sup>1</sup> | Sociedades de capital                                                                    | Sociedades de pessoas                                                             |
| ( ) <sup>2</sup> | O poder é exercido na proporção do número de ações                                       | O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto)                            |
| ( ) <sup>3</sup> | Decisões concentradas                                                                    | Decisões partilhadas entre muitos                                                 |
| ( ) <sup>4</sup> | O usuário das operações é mero cliente                                                   | O usuário é o próprio dono (cooperado)                                            |
| ( ) <sup>5</sup> | O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes)                          | O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários)                         |
| ( ) <sup>6</sup> | O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e na sua precificação | Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados) |

Fonte: Meinen e Port (2012, p. 51)

13. Vou citar alguns princípios do Cooperativismo e gostaria que o senhor(a) indicasse pontuação de 01 a 05 de acordo com o quanto conhece ou já ouviu falar desse princípio, sendo 01 (um), notas mais baixas, que querem dizer que o senhor(a) conhece pouco ou nunca ouviu falar desse princípio até 05 (cinco) notas mais altas indicando que o senhor(a) conhece bem esse princípio.

- ( )<sup>1</sup> Adesão livre (As cooperativas estão de portas abertas para pessoas que partilham objetivos comuns)
- ( )<sup>2</sup> Singularidade do voto (Independente do número de cotas cada cooperado tem direito a um voto)
- ( )<sup>3</sup> Controle democrático (Decisões baseadas na vontade da maioria)
- ( )<sup>4</sup> Neutralidade (Todos são iguais)
- ( )<sup>5</sup> Retorno das sobras (Sobras distribuídas aos associados)
- ( )<sup>6</sup> Educação permanente (Sobre os princípios do cooperativismo e dos objetivos da cooperativa)
- ( )<sup>7</sup> Cooperação intercooperativa (Cooperação com outras cooperativas)

14. Vou citar algumas características e gostaria que para cada uma o senhor(a) desse uma nota de 01 a 05 de acordo com o que acha. Notas mais baixas 01 (um) querem dizer que a característica tem pouca relação com uma Cooperativa de Crédito, e as notas mais altas até 05 (cinco) querem dizer que a características estão muito relacionadas às Cooperativas de Crédito.

#### ATRIBUTO DE POSICIONAMENTO

- ( )<sup>1</sup> Instituição sustentável, ou seja, tem solidez no mercado
- ( )<sup>2</sup> Diferencial no atendimento
- ( )<sup>3</sup> Foco no relacionamento com os clientes
- ( )<sup>4</sup> Foco na satisfação dos clientes
- ( )<sup>5</sup> Agilidade e pouca burocracia
- ( )<sup>6</sup> Inclusão financeira, ou seja, atender a todo tipo de cliente
- ( )<sup>7</sup> Taxas mais acessíveis e mais atrativas
- ( )<sup>8</sup> Instituição focada no desenvolvimento e investimentos sociais
- ( )<sup>9</sup> Capilaridade, ou seja, número de agências e pontos de atendimento

Fonte: Souza (2011)