

A PERCEPÇÃO DOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Márcio Antônio Bertosso (SICREDI) marcio_bertosso@sicredi.com.br
Karine Marosin Lótics (FABE) karine@fabemarau.edu.br
Clairton Tadeu Bidtinger da Silva (FABE) clairton@fabemarau.edu.br
Valquíria Paza Vuelma (FABE) valquiria@fabemarau.edu.br

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo identificar a percepção dos diferenciais competitivos de uma cooperativa de crédito, localizada no RS quanto aos diferenciais competitivos, possibilitando a identificação dos pontos-chaves para a busca de novos associados e a melhoria no atendimento das necessidades de seus associados. Para alcançar os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa bibliográfica com os autores mais recorrentes sobre o assunto. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, e a população investigada constituía-se de associados e não associados, na faixa etária de 16 a 25 anos. Foram utilizados dois modelos de questionários, um direcionado aos não associados, que possibilitou analisar a importância de existirem esses diferenciais em uma instituição financeira, e um direcionado aos associados, que possibilitou visualizar a importância e o desempenho da unidade de atendimento quanto aos diferenciais. Assim, verificou-se que a unidade de atendimento não atende completamente o seu associado, pois as médias atribuídas à importância foram superiores às médias obtidas no desempenho, necessitando de melhorias em todos os diferenciais competitivos.

Palavras-chaves: Cooperativismo de crédito, diferenciais competitivos, percepção.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o mercado bancário passou por diversas mudanças, dentre as quais a estabilidade da economia adquirida através do Plano Real, a entrada no país de várias instituições financeiras vindas do exterior e a redução do número de instituições estatais graças as privatizações ocorridas (CAMPELLO e COSTA NETO, 2006).

Segundo Vilhena (2006), “num mercado cada vez mais competitivo, com consumidores cada vez mais conscientes das ofertas e exigentes nas suas escolhas, ser capaz de desenvolver uma oferta capaz de seduzir pela exclusividade pode ser a diferença entre continuar existindo ou desaparecer.” Atualmente os bancos vêm investindo quantias consideráveis de dinheiro em campanhas publicitárias com o objetivo de atrair a atenção dos clientes.

Para Matos (2006),

O desafio e a oportunidade que se apresentam para cada banco é criar uma maneira singular de proporcionar benefícios aos clientes e comunicar de maneira clara a sua capacidade de entregar a eles um valor distinto e superior comparativamente aos que são oferecidos pelos seus concorrentes. Porém, colocar isso em prática exige habilidades e empenho para conhecer e entender os diferenciais competitivos do banco, avaliar se a percepção de valor banco versus cliente está alinhada, assegurar-se de que o valor criado para o cliente está sendo comunicado a ele, e se o preço cobrado traduz o valor que o banco está lhe proporcionando. (MATOS, 2006, p.1)

“As empresas em geral – e os bancos em particular – vêm se especializando em copiar uns aos outros, sem apresentar aos mercados diferenciais competitivos que possam fazer com que a decisão de compra do cliente recaia sobre os seus produtos e não os da concorrência.” (VILHENA, 2006).

Conforme Kotler (2000), a diferenciação é o desenvolvimento de um conjunto de diferenças que distinguem a oferta da organização da oferta da concorrência. Esta diferenciação varia muito conforme o setor e é nos serviços com valores agregados e com qualidade que estará a chave para o sucesso competitivo. Conforme SICREDI RS (2005), o cooperativismo de crédito praticado no Rio Grande do Sul possui diferenciais competitivos que o distingue do sistema bancário, que são: relacionamento, instituição financeira da comunidade, modelo agregador de renda, autonomia das cooperativas, organização sistêmica, responsabilidade solidária e ato cooperativo.

2 COOPERATIVISMO

2.1 COOPERATIVA DE CRÉDITO X BANCO

Segundo Troster e Mochón (2002), partindo do pressuposto básico que diferencia os bancos das cooperativas de crédito, que é a capacidade de geração de moeda, é possível traçar várias outras particularidades que diferem uma instituição financeira bancária de uma cooperativa de crédito (que é uma instituição financeira não bancária), como é possível observar na Figura 1:

Cooperativa de Crédito	Banco
Sociedade de pessoas	Sociedade de capital
Sociedade cooperativa	Sociedade anônima
Sociedade de propriedade conjunta, destinada a captação de recursos para financiar as atividades dos sócios, administração de suas economias e prestação de serviços próprios de instituição financeira.	Sociedade de propriedade de investidores para atuar no segmento de intermediação financeira e prestação de serviços bancários
O resultado, positivo/negativo, é denominado sobre/perda.	O resultado, positivo/negativo, é denominado lucro/prejuízo.
O resultado é distribuído proporcional às operações de cada um dos sócios, realizadas no exercício.	O resultado é distribuído aos sócios na proporção do capital investido
A administração da sociedade enseja o atendimento das demandas próprias dos sócios	A administração da sociedade enseja atuar no mercado financeiro com resultados positivos aos investidores
Ato Cooperativo: decorre da condição, que tem o sócio, de usuário e proprietário do negócio.	Operações próprias de fornecedor e consumidor
Área de atuação limitada	Área de atuação irrestrita
É uma instituição local, regional ou que atende a uma determinada categoria profissional.	Atendidas as exigências patrimoniais, tem área de atuação nacional.
Os recursos são destinados aos empreendimentos dos sócios na área de jurisdição da firma	Os recursos são destinados aos empreendimentos que possam produzir maior retorno à firma
Presta serviços com a finalidade de atender às demandas dos sócios e agregar renda às suas atividades	Presta serviços aos clientes, objetivando rentabilizar o investimento dos sócios
Um sócio, um voto. As decisões pela maioria dos presentes vinculam os ausentes	Os sócios votam na proporção do capital
Não tem recolhimento compulsório	Está sujeito a recolhimento compulsório
Não tem contingenciamento de crédito	Está sujeito ao Contingenciamento de Crédito
Não tem IOF sobre financiamentos com Associados	Tem IOF sobre financiamentos
Não tem IRPJ sobre as sobras	Tem incidência de IRPJ sobre o lucro

Figura 1: Diferenças entre Cooperativa de Crédito e Bancos.

Fonte: SICREDI RS (2005)

2.2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Segundo Schardong (2003), as Cooperativas de Crédito são sociedades de pessoas, com forma própria, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades, nos termos do artigo 4º da Lei 5764/71 pelas seguintes características: adesão voluntária; variabilidade de capital, representado por quotas-partes; limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado; inacessibilidade das quotas-partes de capital a terceiros, estranhos à sociedade; singularidade de voto; quorum para o funcionamento e deliberação da assembléia geral baseado no número de associados e não no capital social; retorno das sobras do exercício proporcionalmente às operações realizadas pelo associado; indivisibilidade do fundo de reserva; neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Segundo o Conselho Monetário Nacional em sua Resolução 3106/03, capítulo IV, as Cooperativas de Crédito são autorizadas às seguintes operações e serviços:

- a. captação de recursos de associados, oriundos de depósitos à vista e depósitos a prazo, sem emissão de certificado e de instituições financeiras, nacionais ou estrangeiras, na forma de empréstimos, repasses, refinanciamentos e outras modalidades de operações de crédito e ainda, de qualquer entidade, na forma de doações, de empréstimos ou repasses, em caráter eventual, isentos de remuneração ou a taxas favorecidas;
- b. concessão de créditos, exclusivamente a seus associados;
- c. aplicações de recursos no mercado financeiro, inclusive depósitos a prazo, com ou sem emissão de certificado, observadas eventuais restrições legais e regulamentares específicas de cada aplicação;
- d. prestação de serviços de cobrança, de custódia, de correspondente no país, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros e, mediante convênio, com instituições públicas e privadas, nos termos da regulamentação aplicável às demais instituições financeiras, e prestação de serviços a outras instituições financeiras, mediante convênio, para recebimento e pagamento de recursos coletados com vistas à aplicação em depósitos, fundos e outras operações disponibilizadas pela instituição conveniente;
- e. formalização de convênios com outras instituições financeiras com vistas a obter acesso indireto à conta Reservas Bancárias, na forma da regulamentação em vigor, participar do serviço de compensação de cheques e outros papéis e realizar outros serviços complementares às atividades fins da cooperativa;
- f. outros tipos previstos na regulamentação em vigor ou autorizados pelo Banco Central.

2.3 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

Chiavenato e Cerqueira Neto (2003) relatam que diferenciais competitivos ocorrem quando uma organização consegue superar as demais em um determinado aspecto do seu comportamento ou em alguma das características de seus bens ou serviços. Segundo eles, os diferenciais competitivos são bastante relativos pois sempre dependerão da comparação com a concorrência. Ainda segundo os autores, para que haja uma vantagem competitiva sustentável são fundamentais três condições: perceptibilidade (consumidores percebem diferença consistente entre o produto da empresa frente ao da concorrência); favorabilidade (a diferença precisa ser positiva e latente em relação aos concorrentes); e sustentabilidade (a diferença precisa perdurar ao longo do tempo).

Para Hooley e Saunders (1996), os diferenciais competitivos são tratados como vantagem diferencial e são criadas com base nos pontos fortes ou nas competências específicas da organização em relação à concorrência. A vantagem deve ser norteadas no fato que deve ser um valor para o cliente e ao mesmo tempo ser uma aptidão da empresa difícil de ser copiada pela concorrência. A vantagem diferencial deve ser a criação de algo que pareça ser único no mercado. Essa estratégia de diferenciação enfatiza um motivo pelo qual o consumidor deve comprar o produto da empresa e não de seus concorrentes.

Manfredini (2005) relata que no atual cenário para uma organização obter vantagem competitiva, precisa buscar a redução de custos e/ou a diferenciação em relação às outras empresas, para enfim superar a concorrência e obter lucros. Quanto mais os produtos e serviços facilitarem a vida do seu cliente em comodidade, economia de tempo e também sendo personalizado ao seu perfil, mais difíceis serão as chances do cliente trocá-lo pelo concorrente, pois passará por um período de adaptação e construção de todo um relacionamento novamente.

2.4 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Segundo o SICREDI RS (2005), as Cooperativas de Crédito possuem diferenciais únicos, pela sua natureza societária e pela atuação em Sistema:

- a. relacionamento: em função de o associado ser o dono do negócio, as Cooperativas buscam o envolvimento dos Associados e participam ativamente da comunidade e das categorias profissionais em que estão inseridas. Também são buscados profissionais do próprio município para o atendimento ao público para que haja maior conhecimento da realidade vivida em cada comunidade.
- b. instituição financeira da comunidade: as Cooperativas de Crédito mantêm os recursos financeiros captados na sua área de atuação, em benefício dos Associados e da comunidade. Todos os recursos captados em um determinado município são emprestados naquele município e somente se houver excesso de recursos frente à demanda de crédito que os recursos poderão ser alocados em outro município, porém ainda dentro da área de atuação da cooperativa onde o associado aplicador depositou seus recursos.
- c. modelo agregador de renda: por serem sociedades Cooperativas, organizadas em sistema e pela forma como atuam no mercado, as Cooperativas de Crédito agregam renda para os seus Associados e, indiretamente, para a comunidade. Em função das cooperativas atuarem com estruturas enxutas e com o trabalho voltado para o atendimento das necessidades dos associados, sem fins lucrativos, não há a necessidade da cobrança excessiva de taxas e tarifas para melhora de resultado financeiro. Quando a cooperativa cobra R\$ 5,00 a menos do associado do que ele teria que pagar em um banco comercial, ela proporciona com que este valor permaneça com o associado e conseqüentemente aumente seu poder de compra.
- d. autonomia das Cooperativas: as Cooperativas de Crédito integrantes do sistema possuem um considerável grau de autonomia nas suas decisões de âmbito local e regional. Enquanto a grande maioria das instituições financeiras possuem comitês decisivos de crédito centralizados em cidades pólos, essas cooperativas de crédito possuem comitês regionais para a tomada de decisões, onde os membros são pessoas que conhecem o associado ou a região onde está inserido e suas expectativas quanto a necessidades e possíveis resultados.
- e. organização sistêmica: as Cooperativas de Crédito possuem uma marca corporativa forte, formam uma rede de atendimento em diferentes pontos do país e contam com

- empresas especializadas e ganhos de escala em todos os níveis, que determinam o crescimento sustentado e a sua continuidade. Com a redução de custos proporcionada pela eliminação de trabalhos repetidos nas cooperativas é possível ter um custo total menor e apresentar mais sobras aos associados. Também é possível o atendimento de maneira igualitária do associado em qualquer cooperativa de crédito integrante do sistema no país, pois todas as informações financeiras são compartilhadas.
- f. responsabilidade solidária: as Cooperativas de Crédito diminuem seus riscos e se fortalecem, contando com instrumentos de auditoria e supervisão que oferecem segurança e confiabilidade aos Associados e à comunidade. Uma central estadual e uma confederação fornecem instrumentos técnicos e de organização, que proporcionam maior controle e menor risco nas transações, seguindo normas vigentes no país e proporcionando transparência na gestão.
 - g. ato cooperativo: decorrente das relações entre o associado e a Cooperativa, gera alto grau de competitividade. Por ser o associado dono e usuário do negócio, o ato cooperativo se diferencia das relações entre fornecedor e consumidor, com benefícios reconhecidos em lei. O associado não é simplesmente um cliente da instituição, mas sim o seu dono, e por isso possui direitos e deveres de dono do negócio.

3 MÉTODO DO ESTUDO

Para fins desta pesquisa foi utilizado o estudo de caso que, para Gil (2002), caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de objetos a fim de se obter um detalhado conhecimento sobre o item estudado.

A população desta pesquisa envolveu pessoas associadas a cooperativa e não associados. Para a definição da amostra da pesquisa foi utilizado o método proposto por Martins (2000) de amostra aleatória simples, onde foi buscado um nível de confiança de 99% e para tanto, conforme Martins (2000, p.36), a abscissa da curva normal padrão é 2,57. Também foi usada uma margem de erro de 0,15 e desvio padrão de 0,60. Com os dados citados, em uma população (N) de 527 associados na faixa etária entre 16 e 25 anos teve-se uma amostra (n) de 88 questionários. Já para a população (N) de 4269 não associados residentes no município da cooperativa em estudo, na faixa etária entre 16 e 25 anos, teve-se uma amostra (n) de 104 questionários. Foi escolhida esta faixa etária em função da necessidade constante de renovação do quadro social da cooperativa e por esta faixa etária ser composta por pessoas que estão entrando no mercado de trabalho.

Para o levantamento de dados aplicou-se um questionário com perguntas abertas e fechadas, cujas variáveis para expectativa foram 1 - insignificante, 2 - pouco importante, 3 - importante, 4 - muito importante e 5 - extremamente importante; e para percepção 1 - péssimo, 2 - ruim, 3 - bom, 4 - muito bom e 5 - ótimo. Aos não associados, onde se buscou saber somente a importância, e para os não associados a importância e o desempenho.

4 EXPECTATIVA E PERCEPÇÃO DOS ASSOCIADOS E NÃO ASSOCIADOS

Foi possível analisar cada um dos diferenciais competitivos avaliados na pesquisa:

- 1) relacionamento: o desempenho apresentado pela cooperativa pode ser considerado como bom, porém o relacionamento com a comunidade não está sendo feito de maneira igualitária a todos e que ainda há itens a serem muito melhorados.
- 2) instituição financeira da comunidade: a cooperativa possui desempenho um pouco abaixo da expectativa. A diferença é muito pequena e pode ser atribuída ao fato de que os respondentes não conhecerem todos os setores da economia do município.

- 3) modelo agregador de renda: a cooperativa apresentou desempenho um pouco abaixo da expectativa dos associados, mas é preciso dar uma atenção muito grande ao segundo tema em função de apresentar um grau de importância bastante elevado.
- 4) autonomia das cooperativas: a cooperativa está com o desempenho abaixo da expectativa, o que pode comprometer os serviços oferecidos aos associados e conseqüentemente a sua satisfação e fidelização.
- 5) organização sistêmica: a instituição precisa ter o atendimento padronizado em suas unidades de atendimento em função de ser considerado de relevante importância o fato das pessoas serem atendidas da mesma maneira em todos os pontos de atendimento.
- 6) responsabilidade solidária: a instituição precisa oferecer segurança para alcançar um índice de confiança capaz de conquistar seus clientes. Percebe-se que a instituição já possui um nível de confiança considerado bom e precisa divulgar a existência deste diferencial.
- 7) ato cooperativo: a cooperativa possui diferenciais estatutários que permite a seus associados participar na tomada de decisões através de voto em assembleias. Os associados demonstram que gostariam de participar mais e que o desempenho está aquém do esperado.

Conforme é mostrado a Figura 2, os diferenciais competitivos apresentam índices de importância muito parecidos na percepção dos não associados e dos associados. Alguns deles, como a participação dos colaboradores da instituição em eventos e atividades no município (1.b), que faz parte do diferencial competitivo relacionamento, apresenta índice de importância maior para os não associados do que para os associados. Isso demonstra que para o público que ainda não é associado a participação dos colaboradores é uma oportunidade a mais de contato e esclarecimento de dúvidas, o que já não é muito valorizado pelos associados.

Já um indicador que chama a atenção, é o do fato dos colaboradores da instituição ser do próprio município (4.b), que faz parte do diferencial competitivo autonomia das cooperativas, que para os associados o nível de importância é 9,18% superior a dos não associados. Esse indicador demonstra que depois que a pessoa passa a ser associado da cooperativa, o fato de ser atendido por colaboradores da própria cidade e que conhecem a realidade do município é muito importante e facilitará futuros negócios.

É possível observar diferenças entre importância e desempenho superiores a 20%, como na agilidade na tomada de decisões (4.a), que faz parte do diferencial competitivo autonomia das cooperativas, e que mostrou ser um dos principais assuntos a ser trabalhados por estar apresentando um índice muito aquém do esperado pelos associados.

Analisando-se a média relativa a cada diferencial, percebe-se que as notas atribuídas no desempenho dos diferenciais competitivos ato cooperativo (7), relacionamento (1) e organização sistêmica (5) são as mais baixas, com notas inferiores a 4. O desempenho obtido nesses diferenciais mostra que o associado não está completamente satisfeito com o serviço que vem recebendo, necessitam assim mais atenção da unidade de atendimento.

Na Figura 2 é possível visualizar os valores atribuídos pelos associados e não associados da cooperativa de crédito localizada no Rio Grande do Sul.

DIFERENCIAL COMPETITIVO	VARIÁVEL DE ESTUDO	NÃO ASSOCIADOS	ASSOCIADOS		DIFERENÇAS	
		Importância	Importância	Desempenho	Importância Não associados - Associados	Desempenho - Importância Associados
1. Relacionamento	a) Bom atendimento	4,82	4,81	3,98	-0,01	-0,83
	b) Colaboradores presentes nas atividades do município	3,93	3,57	3,34	-0,36	-0,23
	c) Média do diferencial competitivo	4,37	4,19	3,66	-0,18	-0,53
2. Instituição Financeira da Comunidade	a) Recursos do município mantidos na comunidade	4,23	4,27	3,88	+0,04	-0,39
	b) Instituição presente na economia do município	4,47	4,63	4,18	+0,16	-0,45
	c) Média do diferencial competitivo	4,35	4,45	4,03	+0,10	-0,42
3. Modelo Agregador de Renda	a) Tarifas cobradas	4,42	4,60	4,01	+0,18	-0,59
	b) Parceria com associados para melhorar sua renda	4,62	4,72	4,17	+0,10	-0,55
	c) Média do diferencial competitivo	4,52	4,66	4,09	+0,14	-0,57
4. Autonomia das Cooperativas	a) Agilidade na tomada de decisões	4,78	4,76	3,78	-0,02	-0,98
	b) Colaboradores do próprio município	4,25	4,64	4,25	+0,39	-0,39
	c) Média do diferencial competitivo	4,51	4,70	4,01	+0,19	-0,69
5. Organização Sistêmica	a) Associados atendidos igualmente em todas as unidades	4,58	4,69	3,84	+0,11	-0,85
	b) Soluções a pessoas que não são clientes	4,16	4,19	3,81	+0,03	-0,38
	c) Média do diferencial competitivo	4,37	4,44	3,82	+0,07	-0,62
6. Responsabilidade Solidária	a) Garantia que não terá perdas	4,76	4,76	3,98	0	-0,78
	b) Não passível de falência	4,57	4,74	4,22	+0,17	-0,52
	c) Média do diferencial competitivo	4,66	4,75	4,10	+0,09	-0,65
7. Ato Cooperativo	a) Participar na tomada de decisões da instituição	4,38	4,32	3,65	-0,06	-0,67
	b) Direcionamento de produtos e serviços	4,31	4,64	3,55	+0,33	-1,09
	c) Média do diferencial competitivo	4,34	4,48	3,60	+0,14	-0,88

Figura 2 – Síntese dos resultados obtidos com comparativo entre importância e desempenho

Fonte: Dados primários – questionário aplicado (abril /2007).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após estudo sobre temas como cooperativismo, instituições financeiras e diferenciais competitivos, bem como a busca de informações atualizadas sobre os diferenciais competitivos da Cooperativa de Crédito em análise, pode-se analisar a importância e o desempenho atribuídos a cada um desses diferenciais pelos associados e não-associados da unidade de atendimento.

Foi possível confirmar a grande importância dos diferenciais competitivos para a conquista e manutenção de mercado. A Cooperativa de Crédito elegeu sete diferenciais competitivos que norteiam as ações da cooperativa. Destes diferenciais, alguns apresentaram maiores índices de importância na visão tanto de associados como de ainda não associados, com destaque ao bom atendimento dentro da unidade que faz parte do diferencial competitivo relacionamento, e a agilidade na tomada de decisões, que faz parte do diferencial competitivo autonomia das cooperativas.

Quando se fala da percepção dos associados quanto ao desempenho da Unidade, pode-se constatar que os fatores que possuem melhores notas referem-se ao fato de possuir colaboradores do próprio município, presente no diferencial autonomia das cooperativas e ao fato de não ser passível de falência, que está no diferencial responsabilidade solidária, demonstrando que a manutenção de um quadro de colaboradores que conheçam a realidade da região e a segurança que a responsabilidade solidária dá ao associado de não permitir a falência da instituição são pontos de muita importância e que a unidade de atendimento está desempenhando de maneira satisfatória a seus associados.

Analisando-se apenas a opinião dos não associados, pode-se perceber que apenas o fato de os colaboradores da instituição participarem de atividades desenvolvidas no município apresentou média inferior a 4, mostrando que todos os outros itens relacionados aos diferenciais são de extrema importância na hora de escolher entre uma instituição financeira e outra.

Em alguns quesitos de cada diferencial competitivo, o índice de diferença entre a importância e o desempenho chegou a números muito próximos, como por exemplo, a participação dos colaboradores em atividades realizadas na comunidade. Esse quesito mostra que o fato de os colaboradores serem da comunidade é de grande importância, e que os associados apreciam o fato de serem atendidos por pessoas conhecidas.

Alguns temas de suma importância tiveram grandes diferenças entre a importância dada tanto pelos não associados quanto pelos associados, sendo a maior diferença apresentou-se na variável relacionada a participação dos associados em assembleias, que não está sendo oferecida a todos. Outros temas também com grandes diferenças, como a agilidade na tomada de decisões, o bom atendimento dentro da unidade e o fato dos associados serem atendidos de igual maneira em todas as unidades. Esses fatores são de extrema importância na hora da tomada de decisão e podem ser decisivos no momento do público optar pela instituição financeira que o atenderá.

Os diferenciais competitivos que necessitam de maior atenção da instituição foram ato cooperativo, relacionamento e organização sistêmica, que obtiveram as menores médias em relação ao desempenho atribuído pelos associados. Os associados percebem que estes quesitos necessitam de melhorias, pois apresentam um pouco de insatisfação quanto a esses quesitos.

De maneira geral foi possível visualizar que em todos os diferenciais competitivos, os associados da unidade de atendimento da cooperativa atribuíram notas inferiores quando se fala do desempenho da mesma. Pode-se concluir que a instituição apresenta bons índices de desempenho em seus diferenciais competitivos, mas que será necessário dar maior

importância a alguns deles que apresentam diferenças consideráveis entre o que está se oferecendo e o que o público espera.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPELLO, Mauro L. C., COSTA NETO, Pedro L. O. **A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil**. Disponível em

<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoqualidprodutividade/arq07.PDF> Acesso em 21 nov. 06.

CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA NETO, Edgar Pedreira de. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL Disponível em:

<http://www5.bcb.gov.br/normativos/detalhamentocorreio.asp?N=103087623&C=3106&ASS=RESOLUCAO+3.106>. Acesso em: 03 nov. 2006.

FRANKE, Walmor. **Direito das Sociedades Cooperativas**: direito cooperativo. São Paulo: Saraiva, 1973.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

IBGE. **Censo de 2000**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>. Acesso em 29 out. 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1998

MANFREDINI, Célio João. **A vantagem competitiva como instrumento para conquista da liderança do mercado das escolas técnicas de 2º grau na região do Vale do Paraíba**: um estudo de caso. Disponível em

http://www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mestrado/2004/manfredini_celio_joao.pdf. Acesso em 08 abr. 2007.

MARTINS, de A. Gilberto. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATOS, João M. **Percepção de valor dos serviços bancários**. Disponível em: http://www.jmdois.com.br/home/an_txt20.htm. Acesso em 29 ago. 2006.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de Crédito**: Instrumento de Organização Econômica da Sociedade. 2.ed. Porto Alegre: Rigel, 2003.

SICREDI RS. **Conheça a sua Cooperativa de Crédito**: Guia do multiplicador SICREDI. Porto Alegre: Confederação SICREDI RS, 2005.

TROSTER, Roberto Luis; MOCHÓN, Francisco. **Introdução à economia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

VILHENA, João Baptista. **A diferenciação dos serviços bancários**. Disponível em

http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artjbv08_diferenciacao_servicos_bancarios.htm. Acesso em 29 ago. 2006.