

Customer Relationship Management (CRM) como Estratégia de Gestão para Fidelização de Cooperativistas: Estudo de Caso da Cooperativa de Poupança e Crédito (CPC) na Cidade de Maputo – Período de 2023 a 2025

Customer Relationship Management (CRM) as a Management Strategy for Member Loyalty: A Case Study of the Cooperativa de Poupança e Crédito (CPC) in Maputo City – Period from 2023 to 2025

Recebido: 13/03/2026 | Revisado: 22/03/2026 | Aceitado: 23/03/2026 | Publicado: 24/03/2026

Sandra Tarcélia Agostinho Mungoi

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0745-9029>

Universidade Católica de Moçambique, Mocambique

E-mail: mungois421@gmail.com

Oswaldo Afonso Gabriel Francisco

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1306-6027>

Universidade Católica de Moçambique, Mocambique

E-mail: ofrancisco@ucm.ac.mz

Resumo

O presente estudo tem como objetivo geral analisar as práticas de Customer Relationship Management (CRM) adotadas pela Cooperativa de Poupança e Crédito (CPC) como estratégia de gestão para a fidelização dos seus cooperativistas, na Cidade de Maputo, no período de 2023 a 2025. Como objetivos específicos, pretende-se: identificar as práticas de CRM adotadas pela CPC; avaliar a eficácia dessas práticas; e relacionar o seu impacto na fidelização dos cooperativistas. A investigação, de natureza aplicada e abordagem mista, combinou métodos qualitativos e quantitativos, recorrendo a entrevista semiestruturada realizada com o gestor de CRM da cooperativa e a questionário aplicado a uma amostra aleatória de 86 cooperativistas, determinada a partir da fórmula de Cochran para uma população de 1.474 indivíduos. Os resultados evidenciam que a CPC adota práticas de CRM predominantemente operacionais, centradas na oferta diversificada de produtos financeiros e na disponibilização de múltiplos canais de atendimento, embora sem uma plataforma formal de CRM que integre automaticamente o histórico de interações com os cooperativistas. Apesar desta limitação, os cooperativistas revelam níveis satisfatórios de satisfação (72,9%), elevada probabilidade de recomendação dos serviços (86,7%) e intenção de permanência na cooperativa (50,6%). A fidelização mostra-se fortemente associada à perceção de confiança, proximidade institucional e qualidade do relacionamento, corroborando a Teoria do Compromisso-Confiança. No entanto, identificam-se oportunidades de melhoria na personalização da comunicação, na capacidade de antecipação das necessidades dos cooperativistas e na modernização da infraestrutura tecnológica, nomeadamente no Internet Banking e nos cartões de débito. O estudo contribui para o conhecimento empírico sobre CRM em cooperativas de crédito em Moçambique e oferece recomendações práticas para o aprimoramento da gestão do relacionamento e da fidelização no setor cooperativo.

Palavras-chave: Customer Relationship Management; Fidelização de clientes; Cooperativa de crédito; Gestão do relacionamento; Moçambique.

Abstract

This study aims to analyze the Customer Relationship Management (CRM) practices adopted by the Cooperativa de Poupança e Crédito (CPC) as a management strategy for member loyalty, in Maputo City, during the period from 2023 to 2025. The specific objectives are: to identify the CRM practices adopted by CPC; to evaluate the effectiveness of these practices; and to relate their impact on member loyalty. The research, applied in nature and with a mixed-methods approach, combined qualitative and quantitative methods, using a semi-structured interview with the cooperative's CRM manager and a questionnaire applied to a random sample of 86 members, determined using Cochran's formula for a population of 1,474 individuals. The results show that CPC adopts predominantly operational CRM practices, focused on a diversified offering of financial products and the provision of multiple service channels, although without a formal CRM platform that automatically integrates the history of interactions with members. Despite this limitation, members reveal satisfactory levels of satisfaction (72.9%), a high likelihood of recommending services (86.7%), and an intention to remain with the cooperative (50.6%). Loyalty is strongly associated with the

perception of trust, institutional proximity, and relationship quality, corroborating the Commitment-Trust Theory. However, opportunities for improvement are identified in communication personalization, the ability to anticipate members' needs, and the modernization of technological infrastructure, particularly in Internet Banking and debit cards. The study contributes to empirical knowledge on CRM in credit cooperatives in Mozambique and offers practical recommendations for enhancing relationship management and loyalty in the cooperative sector.

Keywords: Customer Relationship Management; Customer loyalty; Credit cooperative; Relationship management; Mozambique.

1. Introdução

A evolução da orientação estratégica das organizações, desde a Revolução Industrial até à era da informação, demonstra uma mudança paradigmática: o foco, que antes estava na produção em massa e na eficiência operacional, deslocou-se progressivamente para o cliente e para a gestão do relacionamento com este. Neste contexto de mercados saturados e de consumidores cada vez mais exigentes, a capacidade de reter clientes e de promover a sua fidelização tornou-se um fator crítico de sucesso e de vantagem competitiva. É neste âmbito que se insere o Customer Relationship Management (CRM), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, uma abordagem estratégica que integra tecnologia, processos e pessoas para compreender, antecipar e gerir as necessidades dos clientes, com o objetivo último de construir relações duradouras e mutuamente benéficas.

É neste contexto que se insere o presente estudo, subordinado ao tema: “Customer Relationship Management (CRM) como Estratégia de Gestão para Fidelização de Cooperativistas: Estudo de Caso da Cooperativa de Poupança e Crédito (CPC) na Cidade de Maputo – Período de 2023 a 2025”. A investigação tem como objeto a Cooperativa de Poupança e Crédito (CPC), uma instituição financeira sediada em Maputo que presta serviços aos colaboradores do Banco de Moçambique. Apesar de a CPC já utilizar um software de CRM e diversas plataformas de comunicação (como Internet Banking e correio eletrónico) para divulgar os seus produtos e para interagir com os seus cooperativistas, observam-se desafios significativos na operacionalização desta estratégia. Problemas como a falta de padronização no registo das interações, a morosidade na resposta a solicitações (como pedidos de crédito) e falhas operacionais recorrentes nos canais digitais comprometem a personalização do atendimento e a eficácia do relacionamento.

Perante este cenário, em que a tecnologia CRM existe, mas a sua aplicação prática enfrenta obstáculos que podem limitar a fidelização, surge a questão central que orienta esta investigação: de que forma a estratégia de Customer Relationship Management (CRM) contribui para a fidelização dos cooperativistas da CPC, na Cidade de Maputo, no período de 2023 a 2025? Para responder a esta pergunta, definiu-se como objetivo geral analisar as práticas de CRM adotadas pela CPC enquanto estratégia de gestão para a fidelização dos seus cooperativistas. De forma mais específica, a investigação procura: (i) identificar as práticas de CRM atualmente em uso na cooperativa; (ii) avaliar a eficácia dessas práticas; e (iii) relacionar o seu impacto no nível de fidelização dos cooperativistas.

A pertinência desta investigação justifica-se em múltiplos planos. Para a organização (CPC), o estudo oferece um diagnóstico crítico das suas práticas de CRM e propõe recomendações que podem aprimorar a tomada de decisão, otimizar o atendimento e fortalecer o vínculo com os seus cooperativistas. Para os cooperativistas, a aplicação das recomendações poderá traduzir-se num atendimento mais célere e personalizado, com produtos e serviços mais alinhados com as suas reais necessidades. No plano académico, a investigação revela-se importante por explorar a aplicação do CRM no contexto específico de cooperativas de crédito em Moçambique, uma área ainda pouco estudada, contribuindo para a produção de conhecimento empírico e para o fomento de novas pesquisas. Por fim, para a sociedade em geral, as conclusões e recomendações deste estudo podem servir de referência para outras cooperativas e instituições financeiras que buscam

melhorar a gestão do relacionamento com os seus membros ou clientes, promovendo um setor financeiro mais sólido e centrado nas pessoas.

2. Metodologia

A abordagem metodológica do presente estudo foi definida com base na natureza do problema, nos objetivos da investigação e na necessidade de obter informações consistentes, conforme defendem Marconi e Lakatos (2017), ao afirmarem que o método deve estar alinhado com os propósitos da investigação. Assim, procurou-se garantir coerência entre o referencial teórico e os procedimentos empíricos, permitindo uma análise rigorosa da realidade da CPC.

A investigação adota uma orientação pragmática, combinando métodos de acordo com os objetivos do estudo. O paradigma pragmático valoriza a integração das abordagens quantitativa e qualitativa, permitindo compreender tanto os aspetos objetivos do desempenho operacional da cooperativa quanto as experiências subjetivas dos cooperativistas. Deste modo, a integração das duas abordagens garante resultados que possam subsidiar melhorias práticas na gestão das estratégias de CRM na CPC.

Quanto à natureza, o estudo classifica-se como aplicado, por visar a produção de conhecimentos com aplicação prática na realidade da cooperativa. Quanto à abordagem, classifica-se como misto, combinando métodos qualitativos e quantitativos, tendo sido utilizadas entrevistas (junto do gestor de marketing) e questionários (aplicados aos cooperativistas). Quanto aos objetivos, a investigação é exploratória e descritiva: exploratória por procurar aprofundar o conhecimento sobre as estratégias de CRM na CPC, e descritiva por ter como finalidade mostrar de forma clara as principais características, ações e resultados ligados ao tema.

Fez-se uma investigação mista, sendo em parte de pesquisa social envolvendo respondentes, parte descritiva de abordagem qualitativa e quantitativa (Pereira et al., 2018; Risemberg et al., 2026) e, parte do tipo estudo de caso (Yin, 2015), sendo que na parte quantitativa utilizou-se da estatística descritiva com classe de dados (por exemplo: classe de respondentes masculinos ou femininos, classe por faixa etária, classe de tempo de vínculo com a cooperativa etc) e, valores de frequência relativa porcentual em relação aos resultados do CRM (Shitsuka et al., 2018).

No que concerne aos procedimentos, a pesquisa adotou uma abordagem mista que permite identificar padrões, tendências e relações que contribuem para a fidelização dos cooperativistas e para a melhoria das estratégias de CRM na cooperativa. A investigação utilizou tanto dados primários quanto secundários. Os dados primários foram recolhidos diretamente no trabalho de campo, por meio de entrevista semiestruturada ao gestor de marketing da CPC (realizada em novembro de 2025) e de um questionário estruturado aplicado aos cooperativistas (em janeiro de 2026). A entrevista foi gravada com consentimento do entrevistado e posteriormente transcrita, permitindo a análise de conteúdo para identificar padrões, categorias e relações significativas nos dados qualitativos. O questionário permitiu quantificar atitudes e comportamentos, possibilitando a triangulação com os dados qualitativos. Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa documental, mediante registos internos e outros documentos da cooperativa.

Os participantes da investigação foram o gestor de CRM e os cooperativistas da CPC. A participação do gestor justifica-se pelo seu envolvimento direto nos processos de gestão e relacionamento com os clientes. Os cooperativistas participaram como fonte essencial para a compreensão das suas perceções, níveis de satisfação e grau de fidelização em relação aos serviços prestados.

Para a determinação da dimensão da amostra recorreu-se à fórmula de William Cochran para populações finitas. Considerando uma população total de 1.474 cooperativistas, um nível de confiança de 95%, uma margem de erro de 10% e uma proporção estimada de 0,5, obteve-se uma amostra mínima de 91 respondentes. A seleção dos cooperativistas foi realizada

por meio de amostragem aleatória, garantindo a probabilidade de participação de todos os elementos da população. O gestor de CRM foi selecionado com base em critério de pertinência.

Da amostra efetivamente recolhida (86 respondentes), 59,3% são do sexo masculino e 40,7% do sexo feminino. Quanto à faixa etária, a maioria (55,8%) situa-se entre os 45 e 54 anos. Relativamente ao tempo de vínculo com a cooperativa, 89,4% dos respondentes são cooperativistas há 7 anos ou mais, conferindo elevado grau de consistência e fiabilidade aos resultados.

O estudo apresenta algumas limitações metodológicas. A generalização dos achados fica restringida pela ausência de respondentes das províncias da Zambézia, Niassa e Cabo Delgado, e pela baixa participação noutras províncias. Os dados recolhidos por questionários autoadministrados podem estar sujeitos a enviesamentos de resposta. Adicionalmente, a participação de um único informante-chave reflete apenas a perspetiva da gestão.

A condução da investigação respeitou rigorosamente os princípios éticos aplicáveis à investigação com seres humanos. Os participantes foram previamente informados sobre os objetivos, procedimentos e finalidade do estudo, garantindo a participação voluntária e consciente. Foram assegurados o sigilo e a confidencialidade das informações, com tratamento anónimo dos dados. A investigação procurou ainda minimizar riscos ou constrangimentos, formulando questões de maneira clara, neutra e não intrusiva.

A Cooperativa de Poupança e Crédito (CPC), objeto do estudo, é uma instituição de crédito de direito moçambicano, constituída em 1998 e estabelecida formalmente em 1999. Fundada pelos quadros do Banco de Moçambique, exerce atividade bancária de forma restrita em benefício dos seus sócios e respetivos agregados familiares, com representações em todas as províncias onde o Banco de Moçambique se encontra estabelecido. A sua sede localiza-se na Cidade de Maputo e congrega atualmente cerca de 1.474 sócios efetivos (dezembro de 2025), com um capital social de 119.550.417,00 MT. A estrutura organizacional é composta pela Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, oferecendo serviços financeiros básicos como poupança e crédito, além de produtos específicos como empréstimos para habitação, viaturas, bens móveis e assistências médicas.

O cronograma da investigação estruturou-se em seis meses, compreendendo as fases de levantamento bibliográfico e revisão teórica, definição do problema e objetivos, elaboração dos instrumentos de recolha de dados, recolha de dados, organização e sistematização, análise e discussão dos resultados, redação das conclusões e recomendações, e revisão e entrega da dissertação final.

3. Resultados e Discussão

A análise e discussão dos resultados do estudo foram realizadas com vista a responder às questões de investigação formuladas: quais são as práticas de Customer Relationship Management adotadas pela Cooperativa de Poupança e Crédito na sua estratégia de gestão; se essas práticas são eficazes; e como influenciam a fidelização dos seus cooperativistas. Os resultados obtidos permitiram evidenciar as práticas de CRM adotadas pela CPC, a sua eficácia e a influência na fidelização dos cooperativistas.

No que concerne às práticas de CRM adotadas pela CPC, os resultados evidenciam que a cooperativa adota práticas predominantemente orientadas para a dimensão operacional, com ênfase na disponibilização de múltiplos canais de atendimento, designadamente presencial, telefónico e correio eletrónico, bem como na oferta diversificada de produtos financeiros. Esta abordagem confirma a perspetiva estratégica de CRM enquanto integração de pessoas, processos e tecnologia para a criação de valor relacional, conforme defendido por Payne e Frow. A entrevista realizada com o gestor de CRM revelou, contudo, que a CPC não possui uma plataforma formal de CRM dedicada, utilizando antes o sistema bancário Temenos

Transact como ferramenta central para a gestão dos dados financeiros e cadastro dos cooperativistas. As interações são registradas parcialmente, uma vez que o sistema guarda o histórico financeiro, mas não integra automaticamente toda a comunicação efetuada, como chamadas, SMS e correios eletrônicos, com os cooperativistas. Este cenário indica que a CPC ainda carece de evolução para um CRM mais analítico e orientado por dados, conforme conceptualizado por Buttle e Maklan, que defendem a utilização estruturada da informação para segmentação, personalização e gestão estratégica do ciclo de vida do cliente. A percepção dos cooperativistas sobre o acesso à sua informação revela oportunidades de melhoria: embora 41,7% dos respondentes afirmem perceber que os colaboradores têm acesso ao seu histórico completo, 29,8% referem que isso acontece apenas às vezes e 13,1% não sabem. Adicionalmente, 61,9% dos inquiridos consideram que a informação que recebem da CPC é genérica, embora útil, o que contrasta com os princípios de personalização defendidos por Peppers e Rogers, segundo os quais o CRM deve permitir tratar clientes diferentes de formas diferentes.

Relativamente à eficácia das práticas de CRM implementadas, a análise empírica dos dados indica níveis satisfatórios de satisfação dos cooperativistas e uma percepção positiva da qualidade do atendimento e dos serviços disponibilizados, o que sugere que as práticas de CRM atualmente implementadas pela CPC apresentam eficácia operacional. Os resultados mostram que 72,9% dos cooperativistas se declararam satisfeitos com a CPC, 86,7% recomendariam os serviços da cooperativa a familiares ou amigos e 50,6% afirmaram que pretendem manter-se como cooperativistas sem alterações. Este resultado está alinhado com o pensamento de Oliver, que sustenta que a satisfação do cliente é uma determinante chave da lealdade. Na mesma linha, Payne e Frow defendem que um CRM bem estruturado, voltado para a gestão do ciclo de vida do cliente, contribui significativamente para aumentar a lealdade e a retenção. Portanto, os achados do estudo da CPC estão em conformidade com evidências empíricas amplamente reconhecidas, confirmando que práticas de CRM que valorizam o atendimento e a experiência do cliente podem gerar benefícios concretos em termos de retenção e recomendação. No entanto, a literatura indica que a verdadeira eficácia do CRM deve ser avaliada não apenas pela satisfação imediata, mas também pelo impacto na retenção e no valor do cliente ao longo do tempo, conforme defendido por Peppers e Rogers, Buttle e Maklan, Payne e Frow e Kotler e Keller. Neste sentido, Kumar e Reinartz sustentam que o CRM estratégico deve estar orientado para o aumento do Customer Lifetime Value, o que implica a definição de métricas para monitorização contínua e a realização de análise preditiva. Os desafios identificados na entrevista com o gestor de CRM, designadamente a pressão crescente dos cooperativistas para a melhoria dos serviços, os problemas recorrentes nas operações ao nível dos ATM e do Internet Banking, e a necessidade de modernização para competir com os bancos comerciais, evidenciam que a eficácia atual pode ser comprometida se não forem realizados investimentos na infraestrutura tecnológica e na integração dos sistemas de informação.

No que diz respeito à influência das práticas de CRM na fidelização dos cooperativistas, os resultados revelam que a fidelização está fortemente associada à percepção de confiança, proximidade institucional e qualidade do relacionamento estabelecido. Tal evidência encontra suporte na Teoria do Compromisso-Confiança proposta por Morgan e Hunt, segundo a qual as relações duradouras dependem de elevados níveis de confiança e compromisso. No contexto cooperativo, a dimensão relacional assume particular relevância, pois a fidelização não decorre apenas da oferta de produtos e serviços, mas da percepção de pertença, segurança e alinhamento institucional. A International Cooperative Alliance defende que os princípios cooperativos reforçam a participação, a identidade e o alinhamento institucional, fatores que fortalecem a lealdade. Esta perspetiva é corroborada pelos dados do estudo: 67% dos cooperativistas consideram que o facto de serem sócios e donos da CPC influencia a sua fidelização, e 82,4% consideram que o contacto direto com os gestores e técnicos é um fator determinante ou decisivo para a sua fidelização. No entanto, quando questionados sobre a capacidade de os colaboradores anteciparem as suas necessidades ou sugerirem produtos adequados ao seu perfil, 42,9% dos cooperativistas responderam às vezes, 32,1% raramente e 14,3% nunca. Apenas 10,7% afirmaram ser abordados sobre o assunto. Este posicionamento indica

que apenas uma minoria percebe que as suas necessidades são identificadas de forma proativa, o que revela a necessidade de reforçar o atendimento personalizado e a capacidade de antecipação, aspetos centrais num CRM analítico e estratégico. Assim, verifica-se que as práticas de CRM adotadas influenciam positivamente a retenção, sobretudo quando combinadas com o atendimento personalizado e comunicação eficaz, mas existe um potencial significativo de melhoria através da implementação de ferramentas que permitam uma visão integrada do cooperativista e uma atuação mais proativa.

Os resultados do estudo permitem ainda identificar implicações no âmbito teórico e prático, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento sobre a influência do CRM como estratégia na fidelização de clientes, assim como para o aprimoramento das práticas adotadas pela CPC. Em termos de implicações teóricas, os resultados reforçam a literatura que conceptualiza o CRM como uma estratégia multidimensional que transcende a simples implementação de soluções tecnológicas no relacionamento com os clientes. Confirma-se que, mesmo em contextos cooperativos, o CRM deve integrar dimensões operacional, analítica e estratégica para maximizar o impacto na fidelização. Para o contexto moçambicano, onde a investigação sobre CRM em cooperativas que prestam serviços financeiros é ainda bastante limitada, o estudo reforça a base empírica sobre gestão relacional em instituições de economia solidária. Em termos de implicações práticas, com base nos resultados do estudo, recomenda-se o desenvolvimento de mecanismos de CRM analítico baseados em dados, a implementação de segmentação estruturada dos cooperativistas tendo em conta critérios específicos a definir, a adoção de indicadores ou métricas de retenção e valor do cliente, e a definição e implementação de estratégias de personalização e comunicação direcionada. As principais preocupações manifestadas pelos cooperativistas centram-se na modernização da infraestrutura tecnológica, na disponibilização de serviços de transferências em tempo real e integração com carteiras móveis, e na melhoria do funcionamento dos ATM e cartões de débito, o que constitui um roteiro claro para a priorização de investimentos futuros.

4. Conclusão

O presente estudo tinha como objectivo principal analisar as práticas de Customer Relationship Management (CRM) adoptadas pela Cooperativa de Poupança e Crédito (CPC) como estratégia de gestão para a fidelização de cooperativistas.

Relativamente ao primeiro objectivo do estudo: Identificar as práticas de Customer Relationship Management (CRM) adoptadas pela Cooperativa de Poupança e Crédito (CPC) como Estratégia de Gestão, conclui-se que a CPC adopta práticas de CRM predominantemente operacionais, centradas na oferta diversificada de produtos e serviços financeiros nomeadamente conta poupança, depósitos a prazo, cartão de débito, internet banking, crédito (automóvel, construção, habitação), crédito temporário para datas festivas, débito directo e Facilidade Mensal de Liquidez, e na disponibilização de múltiplos canais de atendimento (presencial via balcão, telefone, e-mail, Internet Banking e Linha de Atendimento/Reclamações).

Embora essas práticas estejam alinhadas com a abordagem estratégica de CRM propostas por Payne e Frow (2005), verifica-se que a componente analítica ainda é pouco explorada.

Quanto ao segundo objectivo do estudo: Avaliar a eficácia das práticas de Customer Relationship Management (CRM) adoptadas pela Cooperativa de Poupança e Crédito (CPC) como Estratégia de Gestão, os resultados indicam que as práticas implementadas apresentam eficácia moderada a elevada no que diz respeito à componente operacional, reflectida na percepção positiva dos cooperativistas quanto à qualidade do atendimento e a acessibilidade dos serviços.

Contudo, conforme defendido por Kumar e Reinartz (2018), a eficácia estratégica do CRM exige uma monitorização contínua do valor do cliente e dos aspectos que conduzem à sua retenção a longo prazo.

No que concerne ao terceiro objectivo do estudo: Relacionar o impacto das práticas de Customer Relationship Management (CRM) adoptadas pela Cooperativa de Poupança e Crédito (CPC) como Estratégia de Gestão na fidelização de Cooperativistas,

conclui-se que as práticas de CRM adotadas pela CPC exercem influência positiva na fidelização dos cooperativistas, sobretudo através da construção de confiança, proximidade institucional e percepção de compromisso da cooperativa com os interesses dos cooperativistas, corroborando com a Teoria do Compromisso-Confiança expressa por Morgan e Hunt (1994).

No contexto da CPC, verifica-se que práticas como o atendimento personalizado, a comunicação transparente e a proximidade no relacionamento contribuem para o fortalecimento do vínculo cooperativista-instituição, o que reforça o compromisso relacional e, conseqüentemente, a fidelização.

Agradecimentos

Os autores agradecem à Cooperativa de Poupança e Crédito (CPC) pela disponibilização de informações institucionais e pelo acesso aos cooperativistas que participaram do estudo. Agradecem também a todos os cooperativistas que, de forma voluntária, dispuseram do seu tempo para responder aos inquéritos, tornando possível a realização deste estudo.

Referências

- American Marketing Association. (2020). Definition of marketing. AMA. approaches (3rd. ed.). Sage.
- Bolton, R. N., & Tarasi, C. O. (2007). Managing customer relationships. In B. Weitz & R. Wensley (Eds.), Handbook of marketing (pp. 3–38). Sage Publications.
- Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). Customer relationship management: Concepts and technologies (4th ed.). Routledge.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2010). Gestão de marketing (p. 9). Lisboa: Escolar Editora.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (8th ed.). Pearson
- Chartered Institute of Marketing. (2020). Marketing and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it works. CIM.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. Business Process Management Journal, 9(5), 672–688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Cobra, M. (1992). Administração de marketing no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier
- Cochran, W. G. (1977). Sampling Techniques (3ª edição), John Wiley & Sons
- Creswell, J. W. (2009). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods
- Goel, S. (2023). Multistakeholder Cooperatives: Institutional Solutions for Collective Action — no contexto de discussões contemporâneas sobre cooperativismo. Citado em: Novkovic et al. (2023) “Changing the Mindset: Cooperatives and Complexity — Looking into the Future”.
- Greenberg, P. (2010). CRM at the speed of light: Social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers (4th ed.). McGraw-Hill.
- Grönroos, C. (2015). Service management and marketing: Managing the service profit logic (4th ed.). Wiley.
- International Cooperative Alliance. (2021). Cooperative identity, values & principles. Recuperado de <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, 54(2), 1–18.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). Administração de Marketing. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Administração de marketing (12ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital. Actual Editora
- Kotler, Phillip. (2000). Administração de marketing. 10ª ed. São Paulo: Prentice-Hall
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). Customer relationship management: Concept, strategy, and tools (3rd ed.). Springer.
- Las Casas, A. (2006). Marketing: conceitos, exercícios, casos. 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- Momoh & Itohan. (2023). Strategic management practices as fundamental to the achievement of organizational performances. African Journal of Social Sciences and Humanities Research, 7(1), 106–118. <https://doi.org/10.52589/AJSSHR-OQ22U7MS>.

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). Consumer policy and digital transformation. OECD Publishing.
- Parvatiyar, A. & Sheth, J.N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline —*Journal of Economic and Social Research*, Volume 3.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management*.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>.
- Pereira, A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [free ebook]. Santa Maria: Editora da UFSM.
- Peterson, R. A. (2024). Marketing Is a Transdisciplinary Body of Knowledge. *Journal of Marketing Education*, 47(1), 31–41. <https://doi.org/10.1177/02734753241294025>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Ribas, W. P., Pedroso, B., Vargas, L. M., Picinin, C. T., & Freitas Júnior, M. A. d. (2022). Cooperative Organization and Its Characteristics in Economic and Social Development (1995 to 2020). *Sustainability*, 14(14), 8470. <https://doi.org/10.3390/su14148470>
- Risemberg, R. I. C. et al. (2026). A importância da metodologia científica no desenvolvimento de artigos científicos. *E-Acadêmica*, 7(1), e0171675. <https://eacademica.org/eacademica/article/view/675>.
- Shitsuka, R. et al. (2014). *Matemática fundamental para tecnologia*. (2ed). Editora Érica
- Swift, R. S. (2001). *CRM: Customer relationship management: O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Campus, 2001
- Vuong, T. K., et al. (2025). The impact of strategic management on organizational creativity and its influence on the financial performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. Volume 21 Issue 1: 43-57. DOI: <https://doi.org/10.7341/20252113>
- World Economic Forum. (2021). *Global customer experience and digital transformation report*. WEF.
- Yin, R. K. (2015). *O estudo de caso*. Editora Bookman.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. <https://doi.org/10.1177/002224299606000203>
- Zenone, L. C. (2011). *Gestão estratégica de marketing: Conceitos e técnicas*. São Paulo: Atlas.