

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA/ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

CASSIANE WERNER MISTURINI

COMO CONECTAR AS PESQUISAS REALIZADAS NA SICREDI SERRANA RS

Carlos Barbosa/RS

2020

CASSIANE WERNER MISTURINI

COMO CONECTAR AS PESQUISAS REALIZADAS NA SICREDI SERRANA RS

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Negócios, pelo Curso de MBA/ESPECIALIZAÇÃO em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Fernanda Pagliarini Zilles

Carlos Barbosa/RS

2020

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Área de atuação da cooperativa	06
Figura 2 – Imagem da sede da Sicredi Serrana	07
Figura 3 – Zonas das notas da NPS	10
Figura 4 – Pesquisa entrantes junho/2018.....	12
Figura 5 – Pesquisa NPS e pesquisa interna de clima.....	17
Figura 6 – Mapa estratégico cooperativa	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pesquisa saintes março/2020 – imagem do Sicredi	10
Gráfico 2 – Novas contas abertas em 2019	11
Gráfico 3 – Encerramento de contas 2019.....	11
Gráfico 4 – Pesquisa inativos junho/2019	12
Gráfico 5 – Pesquisa saintes março/2020 – motivo do encerramento	13
Gráfico 6 – Pesquisa investidores setembro/2019 – imagem sobre investimentos...	14
Gráfico 7 – Pesquisa investidores setembro/2019 – voltar a investir no Sicredi	14
Gráfico 8 – Participação de mercado	26
Gráfico 9 – Painel de resultados pesquisa NPS.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais motivos de encerramentos de contas	22
Tabela 2 – Plano de ação	25

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....	06
1.1 Pontos chave do projeto	09
2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	16
2.1 Revisão da literatura técnica.....	16
2.2 Entendimento aprofundado do problema	18
2.3 Apresentação da solução	23
2.4. Retorno previsto da solução apresentada	25
3 AVALIAÇÃO E/OU APLICAÇÃO DA SOLUÇÃO.....	29
4 COMENTÁRIOS FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	33

1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO PROBLEMA IDENTIFICADO

A Sicredi Serrana RS está presente e consolida a marca SICREDI na Região Serrana e do Vale do Caí do Estado do Rio Grande do Sul. A cooperativa atua em 23 municípios através de 32 pontos de atendimento.



Figura 1 - Fonte: Material interno da cooperativa – Janeiro/2020.

O início das atividades data de 18/11/1985. A Sede da cooperativa fica no município de Carlos Barbosa/RS e conta com 85 colaboradores que atuam de forma estratégica e dando suporte as agências dos municípios onde atua. O propósito da cooperativa é “**Fazer o mundo Prosperar**”, tendo como valores confiança, cooperação, fazer parte, entender para atender, excelência e responsabilidade, ser simples, essência cooperativista e valorizar e desenvolver pessoas, fonte: <https://www.sicredi.com.br/site/home>.



Figura 2 - Imagem da Sede da Sicredi Serrana em Carlos Barbosa/RS.

A Serrana trabalha com associados pessoa física e pessoa jurídica. Para atender aos seus associados disponibiliza de um amplo portfólio de produtos e serviços, tais como: câmbio, crédito, cartões, seguros, consórcios, previdência, pagamentos, recebimentos, investimentos e conta corrente. Por se tratar de uma cooperativa, para se associar, é solicitado aporte inicial de R\$ 20,00 de capital social. Sobre esse capital social é pago anualmente juros de poupança e também participação de resultados aos associados que é proporcional a utilização de produtos e serviços da cooperativa. Como opção para as pessoas físicas que tem perfil mais digital e de autoatendimento, a cooperativa possui uma conta 100% digital chamada Woop Sicredi, essa conta não contempla todos os produtos e serviços da cooperativa, mas oferece cartão de crédito isento, poupança e crédito pré aprovado por exemplo, o que acaba casando com a necessidade de várias pessoas.

A ideia do presente Projeto Aplicado é trabalhar a conexão das pesquisas realizadas na cooperativa Sicredi Serrana RS, buscando traçar o comportamento dos associados e propor planos de ação frente aos dados coletados. O objetivo é se aproximar cada vez mais dos associados da cooperativa e assim poder proporcionar um atendimento dentro de suas necessidades e perfil.

Além da pesquisa que mede mensalmente o nível de satisfação dos associados através da NPS (Net Promoter Score), a cooperativa realiza internamente pesquisas desde 2018 com entrantes (novos associados), saintes

(associados que pediram demissão), inativos (associados que deixaram de movimentar suas contas correntes) e investidores (associados que migraram os valores que possuíam investidos na cooperativa para outra corretora), entre março e abril de 2020 foi executada nova pesquisa de satisfação. Na busca de ouvir os associados, também é analisado o que é reportado nas ouvidorias. De acordo com Matsukuma e Hernandez (2006, p. 49) “Assim, as pesquisas de satisfação, se bem utilizadas, podem auxiliar os profissionais de marketing a prever situações de risco e tomar decisões para evitá-las antes que aconteçam. [...]”.

A área da sede da cooperativa responsável pela realização das pesquisas internas bem como a interpretação delas é a de “Jornada do Associado e Experiência do Colaborador”, que conta com um time de mais de 20 colaboradores que trabalham diariamente na busca de gerar vivência positiva tanto para os associados quanto os colaboradores das agências. Essa área é dividida por células de produtos e serviços o que facilita o contato por parte dos demais colegas, tendo uma pessoa responsável por cada uma dessas células. O objetivo de ter um líder para cada produto ou serviço visa facilitar a implementação de melhorias e ganhar velocidade nas trocas internas.

Quem trata das ouvidorias é a área de Controles Internos, que repassa somente os casos relevantes para que sejam estudados mais profundamente pela equipe responsável pela análise das pesquisas, buscando gerar aprendizados frente as informações trazidas pelos associados.

Todas as pesquisas bem como as ouvidorias preservam os associados, sem exposição de suas opiniões e também respeitando as colocações trazidas por eles quando envolve nomes de colaboradores. Como o objetivo é captar informações para que se possa desempenhar um trabalho cada vez melhor na busca da excelência, essas informações não se fazem necessárias.

A cooperativa também se aproximou mais dos coordenadores de núcleo, que são as pessoas que representam uma determinada região nas cidades onde a Serrana se faz presente (temos 118 núcleos atualmente), visando captar o que esses coordenadores trazem frente aos momentos com demais associados. Esse trabalho iniciou ainda em 2014 e muitas ações já foram feitas frente ao que esse grupo percebeu e compartilhou.

Como próximos passos enquanto ouvir ao associado na Serrana, haverá análise de percepção da marca nas redes sociais e também será realizada

pesquisa com o público digital do Woop, buscando compreender porque as pessoas buscam uma conta digital, se além da conta digital também possuem conta tradicional, se o que procuram como opção digital está sendo entregue com o Woop, dentre outros questionamentos, a ideia é fazer pesquisa tanto qualitativa quanto quantitativa.

Para contextualizar melhor, o cooperativismo nasceu no século XIX a partir de um ideal: unir as pessoas por um objetivo comum que é gerar crescimento. Fazem 116 anos que o Sicredi tem essa realidade. Dentre os diversos tipos de associação cooperativa estão as cooperativas de crédito, que oferecem soluções financeiras de acordo com as necessidades dos associados, além de serem um instrumento importante para o desenvolvimento econômico e social, pois se utilizam de seus próprios ativos para financiar os seus associados, fazendo com que os recursos permaneçam nas comunidades onde eles formam gerados.

Quem deu início ao cooperativismo de crédito na América Latina foi o padre suíço Theodor Amstad, na localidade de Linha Imperial no município de Nova Petrópolis/RS, em 1902. Hoje essa cooperativa faz parte do sistema Sicredi com o nome de Sicredi Pioneira RS.

1.1 Pontos chaves do projeto

Até o momento foram feitas ações com cada uma das pesquisas realizadas, mas nada relacionado a conectar as informações apresentadas buscando mapear comportamento desses associados.

Que vínculos podem ser feitos entre as pesquisas de NPS e entrantes?

Que vínculos podem ser feitos entre as pesquisas de NPS e saintes?

Que vínculos podem ser feitos entre as pesquisas de saintes e ouvidorias?

O que foi identificado com a pesquisa de investidores que converge dos dados apontados nas demais pesquisas?

Quando olhamos o indicador de NPS da cooperativa, estamos com um indicador acima de 78%. Percentuais acima de 76 são considerados nível de excelência para essa pesquisa.

- **Zona Crítica:** de -100 a 0;
- **Zona de Aperfeiçoamento:** de 1 a 50;
- **Zona de Qualidade:** de 51 a 75;
- **Zona de Excelência:** de 76 a 100.

Figura 3 - Fonte: <https://www.zenvia.com/blog/o-que-e-nps>

Conforme Giacomel, Cardoso e Santo Júnior (2019, p.105),

‘A satisfação dos clientes tem se caracterizado como um dos principais objetivos das organizações que desejam manter a competitividade e sobreviver à concorrência do mercado. Clientes satisfeitos são mais suscetíveis a tornarem-se leais à empresa, repetirem suas compras e realizarem boca a boca positivo. [...]’

Assim, se o indicador de satisfação do associado é ótimo, o que poderia explicar as quase 4 mil contas encerradas em 2019? Visto que os associados mencionam bom atendimento e imagem positiva da instituição financeira.

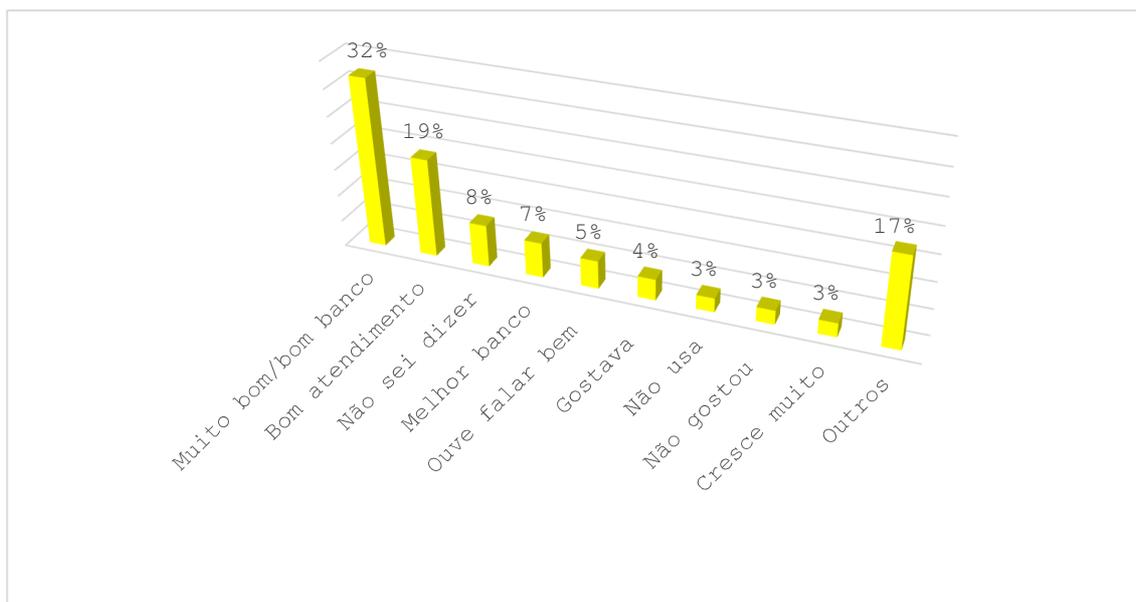


Gráfico 1 - Fonte: Pesquisa Saintes Março/2020

Ainda conforme Gomes, Junior, Kneipp, Rosa e Bichuetti (2012, p. 128),

‘As expectativas dos clientes são influenciadas pela experiência anterior de compra, recomendação de amigos e colegas e informações e promessas das empresas e dos concorrentes. A satisfação dos clientes e a qualidade do atendimento e dos serviços nunca podem ser consideradas como definitivas, e sim um processo dinâmico e inacabado.’

Em 2019 tivemos quase 13 mil novas contas abertas na cooperativa, como a indicação é o ponto mais mencionado pelos novos associados e ainda assim temos praticamente 330 contas sendo encerradas por mês, podemos chegar a uma hipótese de que talvez as expectativas dos associados que procuram a cooperativa para abertura de conta não estão sendo atendidas.

Pessoa Física X Pessoa Jurídica

Novas contas abertas/2019

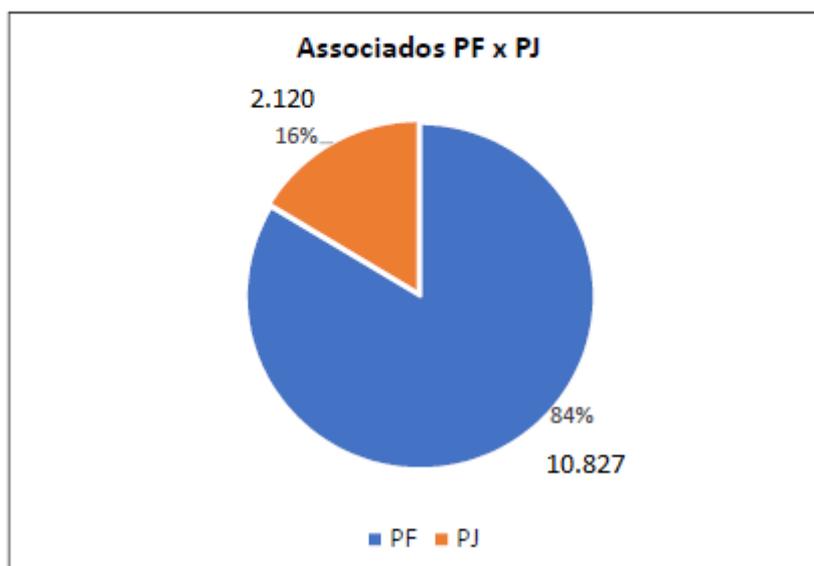


Gráfico 2 - Fonte: Material interno da cooperativa – Movimentação de associados Fevereiro/2020

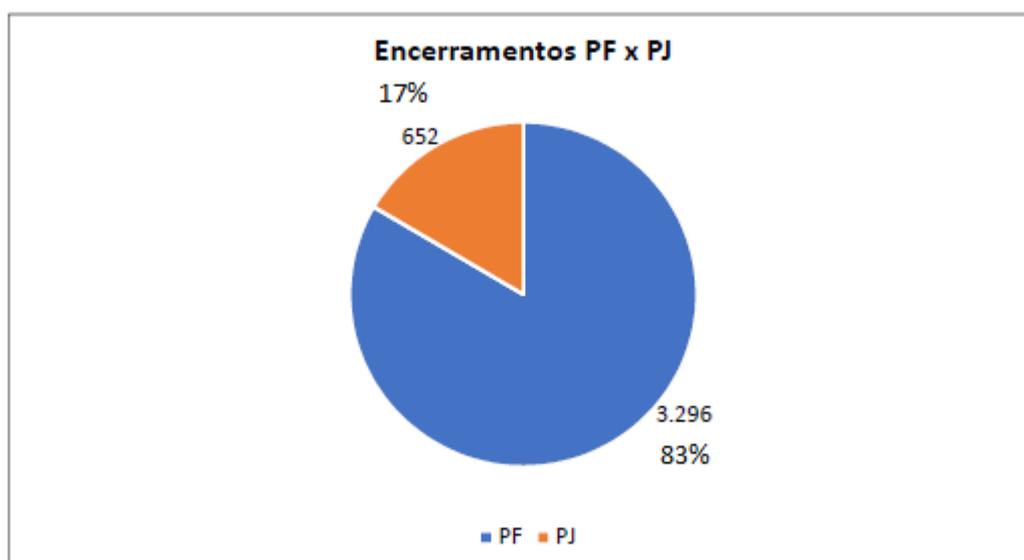


Gráfico 3 - Fonte: Material interno da cooperativa – Movimentação de associados Fevereiro/2020

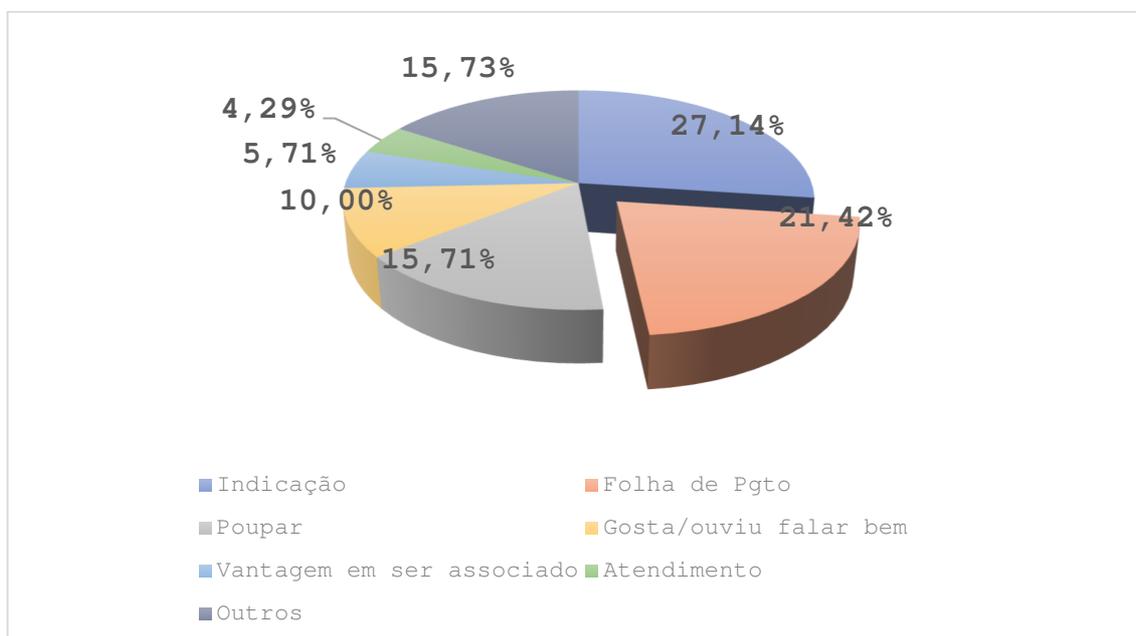


Gráfico 4 - Fonte: Pesquisa Inativos – Junho/2019

Aspectos Favoráveis

- Alta indicação e boas referências
- Imagem atrelada a:
 - atendimento personalizado,
 - ser cooperativa,
 - respeito e ajuda aos associados,
 - proximidade,
 - confiança,
 - facilidade
 - simplicidade
- Diferenciais percebidos:
 - atendimento personalizado,
 - facilidade,
 - simplicidade,
 - proximidade,
 - tarifas e taxas menores,
 - colaboradores preparados e
 - informação clara.
- 32% possuem o Sicredi como única IF

Figura 4 - Fonte: Pesquisa Entrantes – Junho/2018

Para Tinocco e Ribeiro (2014, p. 109) “Na modelagem da satisfação do cliente, em princípio, todos os determinantes exercem alguma influência sobre os demais. O objetivo é identificar as principais relações (relações fortes) que existem entre os determinantes envolvidos. [...]”

Para 36% dos saintes entrevistados em 2020, o motivo que levou ao encerramento de conta é por ter optado por outra instituição financeira.

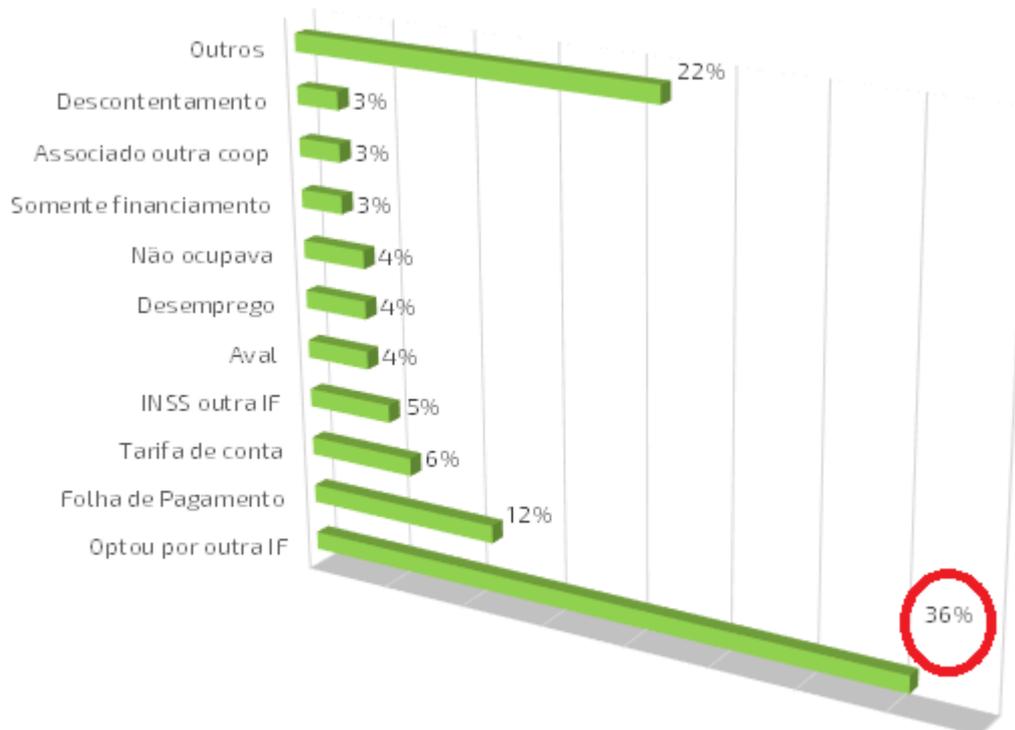


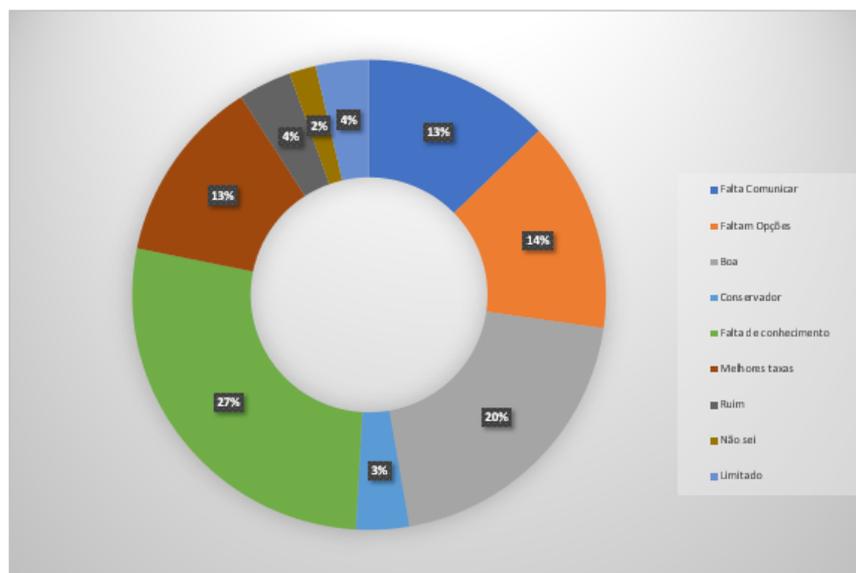
Gráfico 5 - Fonte: Material interno da cooperativa – Pesquisa Saintes
Março/2020

Conforme Souza, Grillo e Damacena (2015, p. 345),

‘[...]Cabe aos executivos do segmento bancário a busca por soluções que contemplem uma gestão eficiente da carteira de clientes. O gerenciamento deve proporcionar uma interatividade por meio da participação do cliente, a qual possa proporcionar maior percepção de valor. [...]’

Sendo o nível de satisfação de nossos associados considerada excelente, fica a reflexão do porquê de não ter sido considerado o Sicredi como opção de conta a manter e encerramento na concorrência, visto que a cooperativa opera com os mesmo produtos e serviços que outras instituições financeiras.

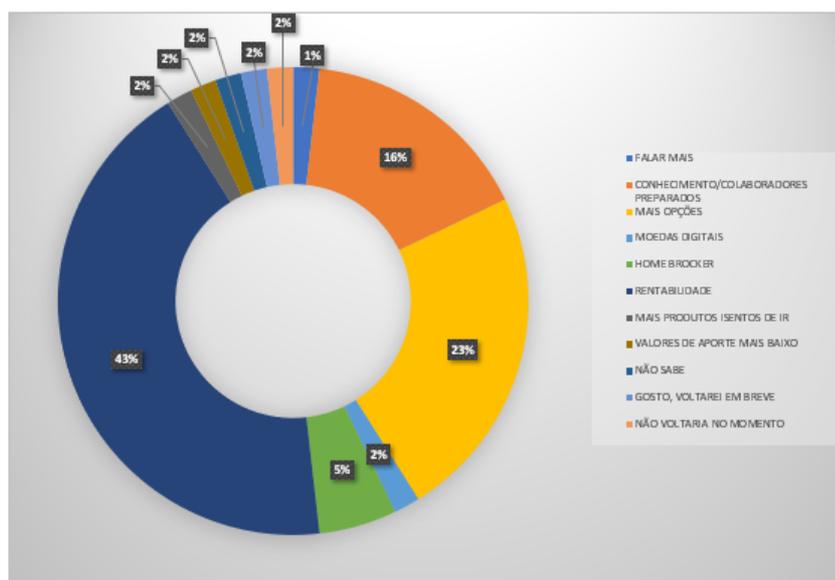
Nas pesquisas fica evidenciado que falta maior proximidade com os associados, buscando melhor entendimento de suas necessidades e quais soluções seriam mais assertivas. O que na pesquisa de investidores se evidenciou foi justamente a falta de atendimento personalizado e conhecimento, fazendo com que muitos dos associados levassem seus valores para outras corretoras e instituições financeiras. Também há espaço para uma comunicação mais direta, clara, objetiva e assertiva.



* A boa imagem está atrelada ao nosso modelo de negócio e atendimento

- O item "Falta Conhecimento" é composto por:
2% Falta Clareza
4% Falta Proatividade
4% Igual aos Bancos
8% Insegurança
9% Falta Conhecimento

Gráfico 6 - Fonte: Material interno da cooperativa – Pesquisa Investidores Setembro/2019



*30% dos associados demandam mais opções de produtos e homebroker

- Conhecimento/colab mais preparados é composto por:
2% atuar como corretora
2% segurança
5% consultoria
7% colaboradores mais preparados

Gráfico 7 - Fonte: Material interno da cooperativa – Pesquisa Investidores Setembro/2019

De acordo com Milan, Brentano e Toni (2007, p. 19),

[...]Por sua vez, a satisfação é um construto que depende da função valor, a qual pode ser definida como o quociente ou a razão entre a qualidade percebida e o preço, ou pela relação entre os benefícios recebidos pelo cliente comparativamente aos custos ou sacrifícios incorridos para a sua obtenção. [...]

De um modo geral se percebe bons índices de satisfação de associados, a captação de novos associados é alta (em maio de 2020, em meio a pandemia do corona vírus foram abertas 1008 novas contas). Porém as pesquisas realizadas têm evidenciado migração de associados para outras instituições financeiras, motivo esse que pode ser melhor administrado pela cooperativa, pois quando o associado busca o encerramento de conta já está com a decisão tomada na maioria das vezes o que torna difícil a reversão desses casos.

Por mais que o indicador de NPS da cooperativa é considerado na escala de classificação como excelente, está muito próximo do limite inferior. Entende-se assim que há oportunidade de pontos a serem melhorados dentro do que os próprios associados trazem nas pesquisas. A integração desses dados permitirá melhor entendimento de muitos pontos como o alto índice de evasão de associados, principalmente quando se olha para a pessoa física (responsável por 83% dos encerramentos de contas em 2019).

2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Como a ideia do Projeto Aplicado é buscar conectar as pesquisas realizadas na cooperativa com o intuito de balizar o comportamento dos associados, com os dados levantados pretende-se atuar de forma mais assertiva com os associados, captando melhor seus desejos e necessidades e assim gerar maior contentamento dos mesmos.

A partir da situação problema evidenciada na seção 1.1, pensa-se em estruturar um plano de ação que possibilitará nos aproximarmos dos associados e trabalhar em prol de melhorias no que tange atendimento, proximidade, entregas, etc. Acredita-se também que teremos menos associados buscando outras instituições financeiras para concentrar suas movimentações bem como diminuição nos pedidos de encerramentos de contas por motivos que são considerados como “gerenciáveis” pela cooperativa, como interesse pelo resgate de capital social por exemplo.

Com o estudo aprofundado dos temas estima-se melhorar os indicadores que medem o nível de satisfação dos associados da cooperativa, visto que com as informações coletadas, será possível alinhar o trabalho em todas as agências da Serrana, para que seja percebido que independentemente da localidade onde o associado for, o atendimento será o mesmo.

2.1 Revisão da literatura técnica

Revisando literaturas que convergem com o tema a ser utilizado no Projeto Aplicado, e analisando metodologias de pesquisa empregadas fazem com que se perceba que o assunto abordado no presente PA será de suma importância para o desenvolvimento da cooperativa, no que tange associados.

Conforme Tinocco e Ribeiro (2014, p. 111),

‘A diferenciação entre a pesquisa de satisfação com produtos e com serviços é especialmente importante quando se consideram os atributos utilizados para avaliá-los. Enquanto um produto geralmente é avaliado em função de atributos físicos (cor, tamanho e forma, por exemplo), geralmente de percepção imediata, os serviços estão mais sujeitos à percepção individual. A percepção de “tempo de espera”, por exemplo, pode variar de acordo com o serviço e a situação em que é utilizado. [...]’

Em ambientes de acirrada concorrência e de constantes instabilidades, as empresas buscam formas de se manterem competitivas. Nas leituras aparece em diversos trechos a importância de se entender como está o nível de satisfação dos clientes, sendo uma variável primordial na avaliação das atividades das organizações. Segundo Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008, p.4) “Para que a diferenciação não conduza a um desperdício de recursos, o desafio dos gerentes é focar nas atividades que realmente atendam ou excedam as expectativas dos clientes. [...]”. Também é observado que quando se aplicam técnicas de entrevistas individuais, a pesquisa consegue ser mais exploratória. Com base nesses dados é possível tomar decisões estratégicas com maior segurança.

Outro ponto trazido nas referências é a relação entre o clima organizacional e a satisfação do cliente, que possui relação direta. Na Serrana o indicador que mede a satisfação do público interno (clima dos colaboradores) apresenta um excelente percentual, mas ainda com pontos a melhorar.



Figura 5 - Fonte: Painel de Resultados Pesquisa NPS Março/2020 e Pesquisa de Clima Organizacional Edição 2018.

Conforme Santos, Neiva e Melo (2013, s/p),

‘A satisfação do cliente foi definida como a resposta dada pelo cliente sobre os serviços prestados no processo de atendimento, resultante da comparação da avaliação percebida do atendimento prestado em relação a suas expectativas. O clima organizacional é o resultado das percepções coletivas e compartilhadas dos empregados sobre o seu

ambiente de trabalho e sobre a qualidade do relacionamento entre as pessoas, criadas mediante sua experiência durante o processo de trabalho.'

A questão comportamental é algo que permeia as pesquisas, buscando conhecer as preferências dos clientes em relação aos serviços prestados. Com o presente PA, busca-se conectar o que os associados da cooperativa trazem através das pesquisas realizadas e assim conseguir traçar seu comportamento, com o intuito de ser cada vez mais assertivos nos contatos e abordagens.

O que é abordado nas referências de literatura dará insumos para o olhar dos associados da Serrana, agregando para o desenvolvimento do Projeto Aplicado junto a cooperativa, com a experiência de quem já pôde analisar dados e pesquisas e conectar as informações levantadas.

Conforme Moreira e Sergio (2005, p. 6),

'Quanto aos serviços aos clientes, a função sempre foi considerada menos importante do que conseguir venda. Quando os clientes se queixavam aos representantes de serviços, o pessoal de vendas se ressentia do papel de fiscalização exercido por seus colegas, embora em longo prazo a qualidade dos serviços aos clientes seja de extremo interesse para vendas.'

Temas que abordam a satisfação de clientes é bastante recorrente em diversas literaturas, percebe-se que as empresas estão cada vez mais voltadas para esse assunto, visto que um bom relacionamento com os clientes gera bons negócios além de boas indicações e o "boca a boca" é ponto relevante nessas situações. Dificilmente alguém irá sugerir algum produto ou serviço que não goste ou aprove.

2.2 Entendimento aprofundado do problema

Como a cooperativa já trabalhou pesquisas com associados desde 2014, a ideia inicial é conectar as informações contidas nestas pesquisas com o objetivo de traçar um perfil/comportamento do associado da Serrana para assim atuar de forma assertiva junto as agências. Sendo assim, uma das técnicas a ser utilizada para melhor entendimento do problema será a análise de documentos que a cooperativa já possui.

De acordo com Freire, Crisóstomo e Botelho (2003, p. 9),

[...]Pesquisas de opinião realizadas através da aplicação de enquetes são os meios empregados para obtenção do *feedback* do cliente em relação aos produtos, atividades, atendimento, pontualidade, etc. das empresas. Elas constituem uma complicada, mas ativa área da prospecção do mercado, produzindo relatórios bastante pertinentes - mas tendo por base indicadores qualitativos - que podem caracterizar de certa forma o nível de satisfação dos clientes.'

Os documentos ficam disponibilizados para todos os colaboradores que desejam analisar e estudar as informações das pesquisas realizadas pela cooperativa, bem como as que são realizadas de forma centralizada pelo Banco. Assim, foi possível aprofundar cada uma das perguntas realizadas com os associados e quais as conclusões e planos de ação indicados para cada uma delas.

Com os dados apresentados nas pesquisas internas e a NPS foi feito grupo focal virtual composto por 5 colaboradores da sede da cooperativa, participaram das discussões a área de comunicação, gestão de pessoas, governança e jornada do associado e experiência do colaborador. Foram debatidos os achados e descobertas das pesquisas. Previamente foi feita a leitura dos materiais das pesquisas, neles foram transcritas falas dos associados entrevistados com o objetivo de trazer mais clareza no entendimento das opiniões dos mesmos.

As pesquisas que foram mais focadas nesse momento foram as de santos e de inativos, em função de ficar bastante claro que inicialmente o associado de torna inativo para depois solicitar o encerramento de conta. Nas conversas em grupo chegou-se a conclusão de que é preciso avançar em alinhamento de conhecimento com o time das agências em alguns pontos cruciais do que é a cooperativa, como clareza em explicar a cota capital, que é vista como "taxa" pelos associados, sem ser abordado sobre os benefícios da mesma, conforme fala de uma associada entrevistada: "Sou muito pobre, não deveriam cobrar um monte de taxas, cobram até para abrir a conta e agora para devolver não me ligaram ainda ." Outro entrevistado trouxe: "Muito difícil, porque precisa pagar pra ter a conta, é um banco de quem tem dinheiro."

O que o grupo debateu também foi sobre alinhamento quanto a abertura de contas, pois veio nas pesquisas algo relacionado a burocracia e falta de flexibilidade. Porém, os documentos solicitados para abertura de conta corrente são os mesmos que de qualquer outra instituição financeira: comprovante de

renda, comprovante de residência, RG e CPF. Como a última reciclagem feita com os colaboradores das agências relacionada a cadastro e abertura de contas foi em 2017, o grupo entende que há oportunidade de alinhar a abordagem e discurso quanto a este tema. Burocracia também aparece como motivo de insatisfação para os associados inativos, segundo fala de associado justificando o motivo de deixar de movimentar a sua conta corrente na cooperativa: “Pela burocracia, pois não tinha nem contratado algum produto e já pediram uma declaração de IR, nas outras instituições não pediram, por isso acabei recuando e não movimentando mais”.

Também aparece nas pesquisas a questão do vínculo empregatício com a inativação ou encerramento de conta corrente. Hoje a Serrana possui diversos convênios de folha de pagamento com as empresas que possuem conta corrente na cooperativa, esse convênio facilita o pagamento dos funcionários que recebem seus salários através de créditos diretamente em suas contas correntes pessoais. Percebe-se aqui oportunidade de maior proximidade com os funcionários dessas empresas afim de explicar melhor como a cooperativa trabalha e os benefícios que eles podem ter movimentando conosco. Fica claro nas falas dos entrevistados que uma vez que a pessoa não trabalha mais na mesma empresa elas entendem que não devem mais trabalhar com o Sicredi, bem como se a empresa muda de instituição financeira para pagamento de salários, o funcionário migra também: “Devido ao emprego. Empresa mudou de banco e deixei a conta.” Oportunidade de falar mais inclusive sobre portabilidade de salário com esse público.

Associado a esse trabalho de discussão em grupo, entre os meses de novembro/2019 e fevereiro/2020 foi feito trabalho de observação passiva nas agências, visando acompanhar como é a dinâmica dos atendimentos aos associados no dia a dia, percebendo como está o acolhimento de quem chega, como é o percebido suas necessidades e melhor indicação de produtos e serviços dentro daquilo que ele deseja.

Nesses momentos de observação conseguimos vincular as percepções trazidas no grupo focal com o que é realidade no dia a dia das agências. A questão levantada referente a como é tratado o capital social na abordagem de abertura de contas é algo que merece atenção e alinhamento com as agências como um todo. Em determinado acompanhamento em uma das agências uma

colaboradora mencionou para um futuro associado que teria que pagar a cota capital, que se tratava de um “valor simbólico”, sem passar os benefícios que a pessoa teria enquanto associado e o que a cota capital representaria para ele inclusive enquanto rentabilidade.

Outro motivo de insatisfação trazida pelos associados entrevistados é: “Taxa de manutenção sem possibilidade de redução.” Nas agências foi percebido que não se fala das condições para se ter a isenção da manutenção de conta (a cooperativa trabalha com moderadores de desconto conforme valores aplicados em poupança e depósito a prazo, a isenção pode chegar a 100% dependendo dos valores investidos). Ainda, não se fala de todos os serviços que contemplam esses pacotes de manutenção de contas, que se o associado fosse transacionar sem ter a “cesta de relacionamento” cadastrada pagaria valores avulsos elevados para operar. Aqui a oportunidade é de mudar o discurso e enfatizar o lado positivo do que de está sendo entregue e não somente no preço puramente.

Pontos que foram percebidos nas conversas com o grupo focal.

Percepções favoráveis:

- Forte indicação de associados satisfeitos, uma vez que a taxa de novos associados por indicação é de 29%;
- Percebem o atendimento e a confiança da instituição como diferenciais, uma vez que 38% dos associados entrevistados na pesquisa de saintes dão respostas que remetem a essa percepção;
- Visto como um bom local para ter a poupança;
- É percebido confiança, foco e seriedade;
- Preocupação com associado (fazer parte);
- Causas sociais;
- Bom atendimento;
- Vantagens – taxas;
- IF em crescimento.

Percepções desfavoráveis:

- Associados com pouco conhecimento dos benefícios e soluções;
- Não é percebida diferença;
- Colaboradores falam pouco sobre investimentos com associados;
- Evidência de busca por consultoria;

- Falta de proatividade, a batida é de reatividade e muito na mesma linha.

Hipóteses:

- Falta proximidade / Giro Carteira;
- Comunicação precisa ser mais clara, objetiva e assertiva;
- Falta falar dos produtos e serviços que a cooperativa trabalha;
- Explicar melhor o que é cota capital e como funciona;
- Trabalhar melhor a coreografia dos 180 dias com os associados (contatos iniciais de abertura de conta e primeiras experiências);
- Proposta de Valor mais próxima;
- Ser diferente do que o mercado oferece.

Em cima das percepções e hipóteses trazidas pelo grupo focal foi possível também ter um olhar dos motivos que levam os associados a solicitarem o encerramento de conta. Em 2019 foram classificados 1.984 motivos como gerenciáveis, ou seja, motivos que a cooperativa poderia ter atuado buscando evitar a saída de alguns associados. Conforme trazido anteriormente, com maior proximidade e melhor entendimento das necessidades dos associados, a Serrana poderia ter sido a instituição financeira escolhida para manter as movimentações.

Principais Motivos dos Encerramentos

Motivo Encerramento	Quantidade	Enquadramento
Dificuldades Financeiras / Redução de Custos	638	Gerenciável
Conta encerrada por Risco de Crédito	629	Gerenciável
Mudança de Endereço	541	Não Gerenciável
Associado com Dívida Prescrita (ação de crédito)	539	Não Gerenciável
Falecimento	366	Não Gerenciável
Dissolução da PJ (CNPJ ativo)	218	Gerenciável
Conta salário/Plano de Saúde / INSS	196	Gerenciável
Interesse pelo restate do Capital	176	Gerenciável
Dissolução da PJ (CNPJ baixado)	130	Não Gerenciável
Optou por outra IF	127	Gerenciável

Tabela 1 - Fonte: Material interno da cooperativa – Movimentação de associados Fevereiro/2020

Na observação passiva nas agências foi percebido o bom acolhimento e cordialidade com os associados, que acabam tendo o sentimento de bom atendimento. Porém, nos momentos de conversas com os associados, buscando entender suas realidades de vida para assim direcionar para aquilo que é mais aderente para cada um deles, falta profundidade. No geral se trabalha mais na reatividade entregando aquilo que o associado veio buscar e não compreendendo melhor o que de fato casaria com a realidade de cada momento, inclusive com um olhar mais de consultoria, propondo as melhores soluções para cada um.

Para essa etapa de trabalho nas agências, outros assessores de negócios também trouxeram suas contribuições frente as visitas realizadas e a leitura de um modo geral converge com o que foi trazido no parágrafo anterior. Chega-se à conclusão de que temos um excelente atendimento para aquilo que o associado veio buscar, mas não somos proativos buscando captar futuras necessidades e ofertar demais negócios.

Diante dos achados das pesquisas que foram debatidas no grupo focal atrelado a observação nas agências conclui-se que se trabalharmos pontualmente os itens elencados como hipóteses acima, atingiremos maior satisfação dos associados e ainda podemos evitar tanto inativação quanto evasão de pessoas. Estamos falando de um time de mais de 450 colaboradores no total, o desafio para que a mensagem chegue a todos da mesma forma é grande, mas é de suma importância termos esse alinhamento para que a atuação da cooperativa seja mais efetiva e que na caminhada seja atingido o objetivo estratégico que é ser a principal instituição financeira do associado.

2.3 Apresentação da solução

Como o objetivo estratégico da Serrana é ser a principal instituição financeira do associado, ou seja, ser a primeira opção de negócios para aqueles que possuem conta corrente na cooperativa. Traçar comportamentos desses associados permitirá uma atuação mais assertiva indo de encontro a este objetivo e atendendo de fato as necessidades dos associados.

O que será feito?	Quem fará?	Quando será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Como será feito?	Quanto vai custar?
Melhora na coreografia dos 180 dias (novos associados)	Todos os colaboradores do comercial	Diariamente, informações carregadas em ferramenta interna	Para que possamos estar próximos dos associados que estão iniciando o relacionamento com a cooperativa, buscando sua principalidade	Em todas as agências da área de atuação da Serrana	Nomes carregados automaticamente na ferramenta interna de uso dos colaboradores	Não envolve terceiros, inteligência interna
Revisão da Segmentação	Consultoria Externa	Ao longo de 2020	É preciso rever o modelo de segmentação de associados na cooperativa. Entender melhor os momentos de vida dessas pessoas	Em todas as agências da área de atuação da Serrana	Através de pesquisas qualitativas e quantitativas	250.000,00
Rever burocracia	Área da jornada do associado e experiência do colaborador	Ao longo de 2020	Para entender com as agências o que está sendo solicitado enquanto documentos para determinados processos, como abertura de contas por exemplo	Em todas as agências da área de atuação da Serrana	Coleta de dados através de observação passiva nas agências e conversas com os colaboradores	Não envolve terceiros, inteligência interna
Capital Social	Área da jornada do associado e experiência do colaborador e Gestão de Pessoas	Ao longo de 2020	Mapear como está o entendimento sobre capital social nas agências para organizar momentos de reciclagem com o time	Em todas as agências da área de atuação da Serrana	Coleta de dados através de observação passiva nas agências e conversas com os colaboradores	Não envolve terceiros, inteligência interna
Que soluções estão sendo entregues aos associados	Área da jornada do associado e experiência do colaborador	Ao longo de 2020	Para perceber se o que está sendo ofertado e entregue aos associados é o que de fato ele necessita, através de um atendimento personalizado, ou se está sendo trabalhado como "tirando pedido"	Em todas as agências da área de atuação da Serrana	Coleta de dados através de observação passiva nas agências e conversas com os colaboradores	Não envolve terceiros, inteligência interna
Áudios quinzenais segmentadas	Área da jornada do associado e experiência do colaborador	Ao longo de 2020	Para que todos os segmentos estejam alinhados com as estratégias da cooperativa e para egerar proximidade com os colegas das agências, entendendo melhor suas dores e necessidades	Em todas as agências da área de atuação da Serrana	Áudios através da ferramenta <i>Teams</i> ou <i>Skype</i>	Não envolve terceiros, inteligência interna
Reciclagem com caixas e tesoureiros	Área de controladoria e Gestão de Pessoas	Ao longo de 2020	Debate de boas práticas nos processos diários, visando melhorias e implementação do "novo caixa"	Em todas as agências da área de atuação da Serrana	Oficinas de conhecimento através da ferramenta <i>Teams</i> ou <i>Skype</i>	Não envolve terceiros, inteligência interna

Tabela 2 – Plano de ação.

A medida que essas ações forem sendo implementadas será possível acompanhar se fazem sentido frente ao objetivo traçado.

2.4 Retorno previsto da solução apresentada

Como possíveis retornos da implementação do projeto, além da principalidade dos associados mencionada na no tópico 2.3, como reflexo a cooperativa gerará mais margem de contribuição/receitas em função da maior movimentação dos associados se utilizando de uma gama mais diversificada de produtos e serviços.

Segundo Júnior e Bornia (2011, s/p.),

‘Para manter elevada a qualidade percebida pelos clientes e atender a expectativas diversas, além de aumentar a rede de atendimento, os bancos necessitam investir constantemente na qualificação profissional e no desenvolvimento de produtos. [...]’

Para Tinocco e Ribeiro (2014, p. 109) “Na modelagem da satisfação do cliente, em princípio, todos os determinantes exercem alguma influência sobre os demais. O objetivo é identificar as principais relações (relações fortes) que existem entre os determinantes envolvidos. [...]”

Além de agregar renda para a cooperativa, será possível agregar renda também para os associados e para as comunidades onde a cooperativa atua. Isso será possível em função do preço justo que é praticado na Serrana e também devido a distribuição de resultados que ocorre anualmente aos associados, que além de reversão de valores através da cota capital, um percentual é investido na sociedade, através de programas como cooperativas escolares, programas sociais, fundo social, dentre outros.

Como reflexo entende-se que se terá maior participação de mercado na área de atuação da Serrana, no que se refere a associados pessoa física, isso em função do atendimento mais próximo, ágil e ativo que gerará mais confiança e segurança aos associados. Hoje o *share* de mercado da cooperativa na pessoa física é de 24,96%, temos uma excelente oportunidade de crescimento, visto que na pessoa jurídica a participação é praticamente o dobro: 47,78%. O objetivo é estar o mais próximo possível do percentual que se tem na pessoa jurídica.



Fonte: Informações Populacionais - Estimativas anuais IBGE. Última atualização 2019. / Informações Empresariais – estimativas anuais IBGE. Última atualização 2017. Informações cooperativa fevereiro/2020.

3

Gráfico 8 - Fonte: Relatório Executivo Sicredi Serrana Fevereiro/2020.

Enquanto NPS, o indicador da cooperativa é 78,1% (dados de março/2020), o objetivo é chegar a um indicador de 80%. Essa é uma das

informações que consta na Carta de Intenções da Serrana: “O elevado grau de confiança e credibilidade, devido à coerência e consistência, conferirá uma **NPS maior que 80%.**”

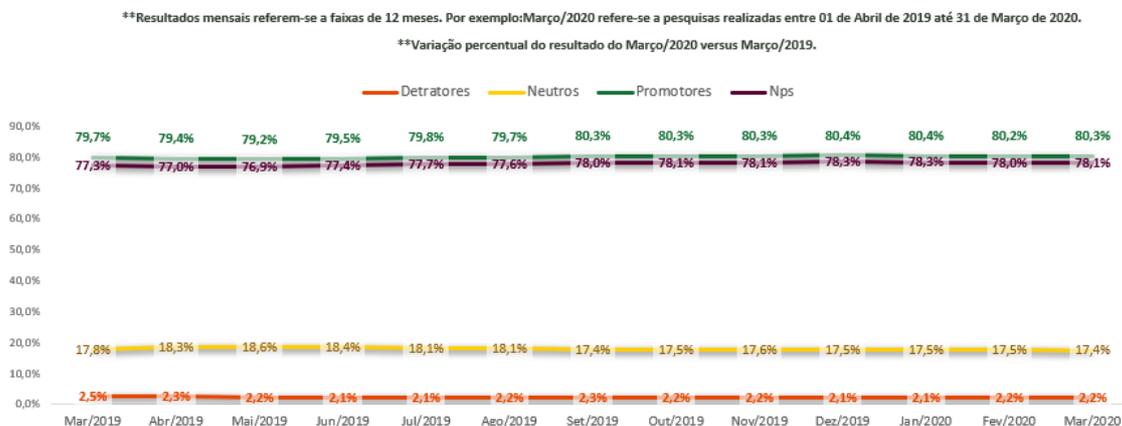


Gráfico 9 - Fonte: Painel de Resultados Pesquisa NPS Março/2020

A cooperativa também está se experimentando em um novo indicador que está sendo chamado de IPS (indicador de principalidade Serrana). Através de critérios estatísticos, momentos de vida das pessoas e estudos de produtos-chave através de mapa de calor definiu-se um percentual que enquadra os associados com principalidade fraquíssima, fraca, regular, forte e fortíssima. A base utilizada é orgânica e a percepção de melhora desse indicador também poderá ser observada como fator positivo enquanto ações propostas.

Para contribuir na busca do objetivo estratégico da cooperativa que é ser a principal instituição financeira do associado é importante também ter o olhar de entrega da proposta de valor que faz com que a taxa de conversão de associados também aumente. Analisando nossos pontos fortes e ponderando o que os associados desejam é possível nos diferenciar da oferta dos concorrentes, por isso é tão importante as ações a serem feitas frente aos achados das pesquisas realizadas pela cooperativa, conversar com os associados faz com que entendamos o que o público deseja e o que os motiva, para assim estruturamos os próximos passos que se fazem necessários nas estratégias da Serrana.

Resumidamente, com as ideias de ações a serem feitas com o presente projeto estima-se aumentar participação de mercado na pessoa física na área

de atuação da cooperativa, melhorar o indicador que mede a satisfação dos associados e atingir o objetivo estratégico enquanto principalidade dos associados.

3 AVALIAÇÃO E/OU APLICAÇÃO DA SOLUÇÃO

O contato frequente com as agências e observação da dinâmica do dia a dia será fator fundamental para acompanhar se a solução proposta é aderente com as necessidades de quem atende diretamente ao associado. Como em função do cenário atual de pandemia as visitas as agências ficam mais restritas, o contato com os colegas que atuam na linha de frente de atendimento aos associados permitirá acompanhar como estão os atendimentos e como eles percebem as reações dos associados.

Também manter constância nas pesquisas realizadas na cooperativa para frequentemente se estar atuando dentro daquilo que os associados nos trazem, trabalhar bem a questão de ouvir aos associados. Importância de compartilhar as descobertas das pesquisas para que todos tenham conhecimento e possam estar auxiliando no sentido de busca de excelência nos atendimentos e entrega da proposta de valor no dia a dia.

O acompanhamento dos pontos elencados como plano de ação serão de suma importância para entendimento se será mantido o que foi proposto ou se haverá necessidade de revisitar algum item propondo nova ação. Evidenciar isso nas agências trará insumos para continuidade do projeto e sugestões de próximos passos sempre com o objetivo de sermos melhores a cada dia.

4 COMENTÁRIOS FINAIS

Inicialmente, pensei em abordar somente o tema de satisfação de associados para propor melhorias nessa pesquisa, porém, com a proximidade que tivemos junto ao Banco Sicredi em 2019, conseguimos implementar muitas dessas melhorias ao longo do ano.

Assim, como a área em que atuo trabalha voltada tanto para a jornada do associado quanto a experiência do colaborador e por ser a área responsável por “ouvir aos associados” através de pesquisas, parti para um novo plano de Projeto Aplicado, que vai de encontro com as estratégias da cooperativa.

De acordo com Friebig e Freitas (2011, p. 6),

‘Enquanto os bens são, geralmente, produzidos para só depois serem consumidos, os serviços são prestados e consumidos ao mesmo tempo. Como consequência, a percepção do cliente quanto à qualidade é influenciada por todo o processo e ainda, em parte, pela sua própria participação correta.[...]’

Esse tipo de movimento gera muito aprendizado, pois quando olhamos da perspectiva dos associados, mudamos muito a linha de pensamento, visto que acabamos de fato nos colocando no lugar do outro, e com isso, conseguimos entender melhor suas frustrações e anseios. Mesmo com a proximidade que a cooperativa tem hoje com seus associados, tem-se um universo de pontos a serem melhorados, principalmente no que se refere a pessoa física.

Na linha de comportamento, também é trazido como uma “molécula” pode afetar as pessoas. O quanto o hormônio da oxitocina seria um dos principais responsáveis pelos comportamentos considerados moralmente aprováveis, por sentimentos como compaixão, confiança, entre outros. O quanto os relacionamentos podem ser afetados como um todo. Segundo Zak (2012, p. 211) “[...] A oxitocina nos faz sentir amor ao próximo, [...]” justamente no ponto de empatia mencionado acima gera maior proximidade com os associados.

Desde de meados de março/2020 a cooperativa teve que se reinventar quanto ao relacionamento com os associados. A pandemia do corona vírus nos obrigou a trabalhar de forma remota e não poder ter o atendimento “caloroso” com os associados, mas esse processo está nos ensinado como podemos estar próximos dos associados mesmo de longe. Já é percebido por parte deles o

interesse genuíno que a Serrana tem com as pessoas e “obrigou” muitos associados que não estavam tão habituados com o mundo digital a se experimentarem em novas habilidades.

Segundo Covey (2017, p. 20),

‘Quando a confiança é alta, o dividendo que você recebe é como se fosse um multiplicador de desempenho, elevando e melhorando cada dimensão de sua organização e de sua vida. A confiança alta é como o fermento de pão: levanta tudo ao redor dele. Em uma empresa, a alta confiança melhora a comunicação, a colaboração, a execução, a inovação, a estratégia, o compromisso, as parcerias e os relacionamentos com todos os *stakeholders*. Na vida pessoal, a alta confiança melhora significativamente o ânimo, a energia, a paixão, a criatividade e a alegria nos relacionamentos com família, amigos e comunidade. Obviamente, os dividendos não vêm apenas na forma da velocidade aumentada e da melhoria econômica. Eles se traduzem também em maior prazer e melhor qualidade de vida.’

O elo de confiança e segurança que a cooperativa tem conseguido gerar com seus associados refletem o quanto o propósito da Serrana é verdadeiro na busca da prosperidade. O futuro neste momento é incerto, mas a certeza de estar desempenhando o trabalho com sentimento verdadeiro e sendo percebida credibilidade por parte aqueles que nos cercam, faz com que cada momento de dificuldade e readaptação valham a pena.

Como resultado esperado frente ao presente trabalho, além dos pontos trazidos acima, podemos estar falando de uma nova segmentação de associados pessoa física na cooperativa, hoje eles são divididos pura e simplesmente por renda. Com o estudo de nova segmentação será possível definir momentos de vida das pessoas e assim trabalhar melhor a forma de atendimento de cada uma delas. Essa mudança poderá gerar todo um novo conceito de encarteiramento na cooperativa e mudança de *mindset* por parte dos colaboradores enquanto atendimento aos associados, com um entendimento mais aprofundado frente ao lado individual de cada um deles.

Teremos muitos desafios pela frente, o plano de ação apresentado precisa do engajamento do time, sabe-se que mudança de cultura é algo que leva tempo, mas como estamos em um grupo de colaboradores que exercem autonomia nos seus trabalhos diários e buscam protagonismo, temos certeza que no caminho a ser percorrido será possível contar com o apoio de todos para

que cada dia mais possamos entregar o nosso propósito e fazer o mundo prosperar!

5 REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, W. M.; FONSECA, A. T. **Gestão de serviços: a percepção do usuário quanto aos serviços prestados no atendimento ao público de uma cooperativa de crédito.** Navus: Revista de Gestão e Tecnologia. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac). Disponível em:

<https://doaj.org/article/c8878ac265db472aa2ca045ed448efb2?gathStatIcon=true>

COVEY, Stephen M. R. A velocidade da confiança: O elemento que faz toda a diferença. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017.

FIEBIG, E. A.; FREITAS, E. C. **Canais de atendimento, satisfação e lucratividade de clientes em serviços: um caso bancário.** REAd - Revista Eletrônica de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137519007>

FREIRE, F. DE S.; CRISÓSTOMO, L. C.; BOTELHO, D. R. **Um método quantitativo para avaliação da satisfação dos clientes.** Revista Contabilidade & Finanças – USP. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257119545001>

GIACOMEL, C.; CARDOSO, J. G.; SANTO JÚNIOR, C. A. E. **Proposta de um Instrumento para Mensurar a Satisfação de Clientes de E-Commerce.** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53158/proposta-de-um-instrumento-para-mensurar-a-satisfacao-de-clientes-de-e-commerce>

GOMES, J. R. DA S.; JUNIOR, V. F. S.; KNEIPP, J. M.; ROSA, L. A. B.; BICHUETI, R. S. **Satisfação dos serviços: uma análise da percepção dos clientes do Banco do Brasil.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273424918009>

JÚNIOR, A. B.; BORNIA, A. C. **Proposta de um instrumento de medida para avaliar a satisfação de clientes de bancos utilizando a Teoria da Resposta ao Item.** Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, SC. Disponível

em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000300008&lng=pt&nrm=iso

MATSUKUMA, C. M. O.; HERNANDEZ, J. M. C. **Escalas e métodos de análise em pesquisa de satisfação de clientes.** *Revista de Negócios.* Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/27983/escalas-e-metodos-de-analise-em-pesquisa-de-satisfacao-de-clientes>

MILAN, G. S.; BRENTANO, J.; TONI, D. **A qualidade percebida dos serviços prestados por uma agência de comunicação e a satisfação de clientes: um estudo exploratório.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios.* Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/6519/a-qualidade-percebida-dos-servicos-prestados-por-uma-agencia-de-comunicacao-e-a-satisfacao-de-clientes--um-estudo-exploratorio>

MOREIRA, B. B.; SERGIO, L. R. B. **Vendas e Marketing: Conselhos na satisfação do cliente.** *Revista de Administração da Unimep. Universidade Metodista de Piracicaba.* Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720448007>

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R.; MELO, E. A. A. **Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente.** *Universidade de Brasília e Fundação Universa.* Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722013000100005&lng=en&tlng=en&gathStatlcon=true

SOUZA, ?. A.; GRILLO, T. L. H.; DAMACENA, C. **Percepção de valor como variável mediadora entre participação e satisfação de clientes de serviços bancários: uma análise por meio de equações estruturais.** *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia.* Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37501/percepcao-de-valor-como-variavel-mediadora-entre-participacao-e-satisfacao-de-clientes-de-servicos-bancarios--uma-analise-por-meio-de-equacoes-estruturais>

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. **Modelagem robusta para a satisfação de clientes e serviços.** *Production. Associação Brasileira de Engenharia de Produção.* Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=396742056009>

ZACHARIAS; M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, V. M. C. **Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários.** *RAE-*

eletrônica. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114654002>

ZAK, Paul. A Molécula da Moralidade: As surpreendentes descobertas sobre a substância que desperta o melhor em nós. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 19/06/2012.