



*informativo técnico*  
**MONITORAMENTO**

 **SESCOOP/RJ**

somos  
**COOP**

  
**SESCOOP/RJ**

**Rio  
Coop+**

# INFORME TÉCNICO Nº 03/2023 – 31/05/2023

## Critérios MEG – Clientes (MEG – Modelo de Excelência da Gestão)

O Sistema OCB é formado por 3 casas que trabalham pelo cooperativismo. Juntas a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o Serviço Nacional de Aprendizagem do cooperativismo (SESCOOP) e a Confederação Nacional das Cooperativas (CNCOOP) disponibilizam uma série de iniciativas para impulsionar a sua cooperativa e fortalecer o nosso movimento.

O presente Informativo Técnico é um material adaptado da publicação que trata sobre o Critério Liderança do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) o qual é utilizado no Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) do Sescop/RJ. [Clique aqui para baixar a publicação completa.](#)

## Introdução

A entrega de valor é realizada pelos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa nas transações com os clientes, sob certas condições do mercado. As características e atributos dos produtos e serviços adicionam valor aos clientes, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis. No entanto, a qualidade é intrínseca ao produto ou serviço; não é a cooperativa que julga a própria qualidade dos seus produtos e serviços. O “árbitro”, em última instância, é o cliente, com base em suas percepções.

O cliente é aquele que satisfaz suas necessidades e expectativas, consumindo produtos e serviços oferecidos pela cooperativa. O cliente pode ser cooperado ou não cooperado, pessoa física ou pessoa jurídica, dependendo do ramo, atividade econômica ou modelo de negócio da cooperativa. São exemplos de clientes: usuário, comprador, varejista, distribuidor ou representante (quando utiliza o produto

ou serviço da cooperativa como insumo), beneficiário e sociedade (quando recebe produtos ou serviços da cooperativa). É importante destacar que, em alguns ramos do cooperativismo, como o de Crédito, de Consumo e de Infraestrutura, os clientes são os próprios cooperados, e os processos gerenciais relativos aos clientes, abordados neste Caderno, tratam do relacionamento da cooperativa com o cooperado como usuário ou consumidor de seus produtos e serviços. Os processos gerenciais relativos aos cooperados como proprietários do negócio são tratados no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa e no fascículo Governança. A cooperativa deve estabelecer processos de relacionamento com os clientes, incluindo a identificação de suas necessidades e expectativas (definição das especificações), o acompanhamento da entrega do produto ou serviço e a avaliação da sua percepção, a fim de minimizar a ocorrência de falhas que comprometam a satisfação dos clientes e prejudiquem a sua fidelização.

## **Análise e Desenvolvimento de Mercado**

Este tema trata dos processos adotados pela cooperativa para conhecer os clientes e os mercados e ser conhecida por eles. Para tanto, devem ser definidas práticas destinadas a ouvir e aprender com os diferentes grupos de clientes e segmentos de mercado. O conceito relacionado a mercado é entendido como o “ambiente no qual ocorre a competição de agentes econômicos por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza.” Eis alguns exemplos: Mercado de consumidores; Mercado financeiro; Mercado de trabalho; Mercado de fornecimento; Mercado de crédito de carbono; Mercado de oportunidades de ações sociais.

O conceito mercado não diz respeito somente à região geográfica onde a cooperativa exerce suas atividades, mas, principalmente, às pessoas físicas e/ou jurídicas que ela atende ou pode vir a atender com seus produtos e serviços. Esses últimos são denominados “clientes potenciais”, que podem ser clientes da concorrência ou os usuários de outros produtos e serviços considerados concorrência indireta. Exemplos de concorrência indireta: shows musicais versus cinema/teatro (mercado de entretenimento) e viajar versus realizar um curso de aperfeiçoamento (mercado de consumidores). Assim, mercado vem a ser o conjunto de clientes atuais e clientes potenciais.

## **Conhecimento de Mercado e Agrupamento de Cliente**

O conhecimento do mercado e o agrupamento de clientes, são pontos básicos para se identificar, analisar e compreender as necessidades e expectativas dos clientes. Cada tipo de cliente possui necessidades e expectativas próprias.

No mercado atendido pela cooperativa, existem diferenças que, caso não sejam identificadas, impedem um correto conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes. A segmentação divide o mercado em subgrupos de clientes, para proporcionar um conhecimento uniforme das suas necessidades e expectativas, permitindo que a cooperativa atue de forma diferenciada, oferecendo o que o cliente de fato deseja. A segmentação pode ser realizada com base em diversos critérios, tais como: Demográficos (idade, rendimento, sexo, tamanho da família, religião, escolaridade, ocupação etc.); Geográficos; Sociais e econômicos; Comportamentais (personalidade, estilo de vida e hábitos de utilização); Comerciais (rentabilidade, quantidades adquiridas, porte). É importante ressaltar que a cooperativa pode agrupar seus clientes utilizando vários critérios combinados.

## Identificação de Necessidades e Expectativas dos Clientes

As práticas de gestão utilizadas para identificar as necessidades e expectativas dos clientes devem estar diretamente relacionadas às estratégias da cooperativa para que se tornem eficazes. Existem diversos métodos e ferramentas para se identificar, analisar e traduzir em requisitos as necessidades e expectativas dos clientes

É fundamental que a cooperativa estabeleça métodos formais, para identificar as necessidades e expectativas dos seus clientes, e utilize as informações obtidas na melhoria de seus produtos, serviços, processos e/ou instalações, visando ao aumento da satisfação e à fidelização desses clientes.

## Divulgação dos Produtos e Serviços

As cooperativas devem possuir mecanismos para divulgar seus produtos e serviços, de forma que sejam conhecidas e reconhecidas pelos clientes e mercados. Com essa finalidade, podem ser estabelecidos planos de comunicação, definindo a utilização de diversos meios, dentre os quais podem ser citados: Veiculação de anúncios nas mídias tradicionais. Materiais por meio físico – publicações, folhetos, catálogos. Mídias digitais – portais na internet, mensagens eletrônicas e redes sociais. Patrocínio e participação em

eventos – feiras, congressos e cursos. Visitas aos clientes. Visitas dos clientes às instalações da cooperativa.

A comunicação tem um papel importante na criação de expectativas pelo cliente. Prometer e não entregar o prometido – a conhecida “propaganda enganosa”, considerada no Código de Defesa do Consumidor (art. 37 – Lei n. 8 078/90) – é uma situação a que uma cooperativa em busca da excelência não pode estar sujeita. Dependendo do porte da cooperativa, a centralização da divulgação para o público externo por assessoria de imprensa ou agência de publicidade é prática usual, para assegurar a clareza e a autenticidade das informações que são passadas. Dependendo do seu conteúdo, as mensagens devem ser aprovadas pela área técnica e passar pela análise do setor jurídico da cooperativa. Uma forma de garantir a autenticidade e o conteúdo das mensagens, principalmente nas propagandas, é a utilização de informações provenientes de organismos independentes, que autenticem as informações relativas ao desempenho do produto ou serviço.

## Relacionamento com Clientes

O relacionamento com clientes é um recurso fundamental para a gestão das suas necessidades e expectativas, bem como para o desenvolvimento de novos negócios. Este tema trata da forma como as manifestações dos clientes – reclamações, sugestões, pedidos, solicitações de informações e elogios - são tratadas e a solução adotada é passada para os clientes. Outros pontos tratados neste tema dizem respeito ao acompanhamento das transações e ao método utilizado para avaliar a satisfação do cliente.

A cooperativa deve disponibilizar canais para que os clientes possam se manifestar sobre sua experiência no relacionamento com a organização, seja ela positiva ou negativa. É importante oferecer uma diversidade de canais, adequados aos diferentes segmentos de clientes. São canais comuns utilizados pelas organizações: e-mail, caixa de sugestões, redes sociais, aplicativos ou sistemas de atendimento ao cliente. Todas as manifestações recebidas devem ser tratadas visando à fidelização dos clientes.

As sugestões e reclamações dos clientes devem servir de aprendizado para a cooperativa, permitindo que ela aprenda com os incidentes. Um processo estruturado de tratamento de reclamações ou sugestões inclui a definição de padrões de atendimento, tempo para resposta formal aos clientes e mecanismos de controle.

## Considerações Finais

O tema, Relacionamento com clientes, aborda como a cooperativa implementa processos gerenciais que contribuem diretamente para a satisfação dos seus clientes, tais como o tratamento de manifestações e o acompanhamento das transações, e que permitem a utilização das informações obtidas no relacionamento com eles para melhoria de produtos, serviços, processos e/ou instalações, visando à fidelização. Dessa forma, os processos gerenciais previstos no Critério proporcionam um fluxo de conhecimento mútuo entre a cooperativa, seus clientes e o mercado, promovendo a satisfação do cliente e a conquista de sua fidelidade, por meio do estabelecimento de relações duradouras e de diferenciação em relação à concorrência. Esses são, portanto, fatores fundamentais para o aumento da competitividade e sustentabilidade da cooperativa, configurando-se como uma questão estratégica.

**Gostou do tema? O Critério Clientes faz parte do Modelo de Excelência da Gestão que é base do PDGC (Programa de Desenvolvimento da Gestão). Participe do Programa e aumente a competitividade da sua cooperativa. <https://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/>**

REGIONAL	ANALISTA	TELEFONE	E-MAIL
SUL FLUMINENSE	Silvio Bruno	(24) 98826-8555	<a href="mailto:silviobruno@rio.coop">silviobruno@rio.coop</a>
NORTE/NOROESTE	Willian Azevedo	(22) 99744-0962	<a href="mailto:willianazevedo@rio.coop">willianazevedo@rio.coop</a>
METROPOLITANA	Thiago Sartori	(21) 9954-73878	<a href="mailto:thiagosartori@rio.coop">thiagosartori@rio.coop</a>
SERRANA	Kennedy Candido	(21) 99527-4505	<a href="mailto:kennedycandido@rio.coop">kennedycandido@rio.coop</a>
METROPOLITANA	Lucas Oliveira	(21) 99580-4375	<a href="mailto:lucasoliveira@rio.coop">lucasoliveira@rio.coop</a>
METROPOLITANA	Jorge Pecky	(21) 99882-1279	<a href="mailto:jorgepecky@rio.coop">jorgepecky@rio.coop</a>
METROPOLITANA	Todos os analistas	(21) 2232-0133	<a href="mailto:monitoramento@rio.coop">monitoramento@rio.coop</a>

Todos os conteúdos, bem como outros informativos técnico do monitoramento, estão disponíveis na íntegra no site do Sistema OCB/Sescoop/RJ. [Clique aqui](#).

Contate-nos:

Willian Azevedo



Jorge Pecky



Silvio Bruno



Thiago Sartori



Lucas Oliveira



Kennedy Cândido

