

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO
DE CRITÉRIOS:
CLIENTES

4ª EDIÇÃO

avalia**coop**



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO
DE CRITÉRIOS:
CLIENTES

4ª EDIÇÃO
BRASÍLIA - DF
2025

avalia **coop**



Sistema **OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO
DE CRITÉRIOS:
CLIENTES

4ª EDIÇÃO

avaliacoop



SistemaOCB
ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Caderno de critérios [livro eletrônico] :
clientes. -- 4. ed. -- Brasília, DF : SESCOOP
Unidade Nacional, 2025. -- (Caminho para a
excelência)

PDF

Bibliografia.

ISBN 978-85-93285-29-5

1. Clientes - Relacionamento 2. Cooperativas -
Administração 3. Cooperativismo - Brasil I. Série.

25-258401

CDD-334

Índices para catálogo sistemático:

1. Cooperativismo : Economia 334

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas - presidente
Adão José Correa Paiani
Bruno Ribeiro Cardoso
Celso Ramos Régis
Cergio Tecchio
Edivaldo Del Grande
Luiz Vicente Suzin
Mauri Viana Pereira
Sabrina Soares de Araújo Góis

SUPLENTES

Joel Amaral Junior
José Merched Chaar
Leonardo Boesche
Luis Alberto Pereira
Nivair de Castro de Souza
Pedro Scarpi Melhorim

CONSELHO FISCAL

Titulares
Alexandre Gatti Lages
João Teles de Melo Filho
Max Monjardim Maneschky
Raphael Miguel da Silva Suplentes
José Aparecido dos Santos
José Ronkoski
Waldir Ferreira da Silva

DIRETORIA EXECUTIVA

Superintendente
Tania Regina Zanella

Endereço

Setor de Autarquias Sul – SAUS - Qd. 4, Bloco “I” CEP: 70.070-936
Brasília-DF (Brasil) Tel: +55 (61) 3217-2119

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, do Sescoop.

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

CADERNO DE CRITÉRIOS [LIVRO ELETRÔNICO] : CLIENTES

-- 4. ed. -- Brasília, DF : Sescoop Unidade Nacional, 2025.
-- (Caminho para a excelência) PDF

GERÊNCIA GERAL OCB

Fabiola da Silva Nader Motta

GERÊNCIA GERAL SESCOOP

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

COORDENAÇÃO

Gerência de Desenvolvimento de Cooperativas
Débora Márcia Bruno Ingrisano

Equipe técnica do Sescoop
Simone Pereira Montandon
Sabrina Carvalho do Carmo

Equipe técnica da FNQ
Luciana Matos Santos Lima

Gerência de Comunicação
Samara Araujo

Equipe técnica de comunicação
Lucas de Oliveira Badú
Naiara Duarte Lemos de Souza

Projeto Gráfico e diagramação
Contatus Comunicação

BIBLIOGRAFIA.

ISBN 978-85-93285-29-5

1. Clientes - Relacionamento 2. Cooperativas - Administração
3. Cooperativismo - Brasil I. Série. 25-258403 CDD-334

ÍNDICES PARA CATÁLOGO SISTEMÁTICO:

1. Cooperativismo : Economia 334
Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

APRESENTAÇÃO

Este caderno compõe a série Caminho para a Excelência, que tem por finalidade esclarecer as dúvidas das cooperativas sobre o modelo referencial para a governança e gestão das cooperativas, baseado no Modelo de Excelência da Gestão®, da Fundação Nacional da Qualidade, e no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, do Sistema OCB, bem como auxiliar na implantação e melhoria de processos organizacionais. É uma valiosa ferramenta para as cooperativas que pretendem aprimorar sua governança e gestão e aumentar sua competitividade.

Seguindo a filosofia de melhoria contínua que pauta todas as suas iniciativas, a série Caminho para a Excelência, publicada na forma de fascículos, foi revista para se adequar à criação do novo nível de maturidade Excelência, que promoveu uma atualização dos instrumentos de autoavaliação e está organizada em 12 volumes:

- 1.** Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias
- 2.** Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa
- 3.** Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança
- 4.** Caderno de Governança
- 5.** Cadernos de Critérios de Gestão:
 - 5.1 Liderança;
 - 5.2 Estratégias e Planos;
 - 5.3 Clientes;
 - 5.4 Sociedade;
 - 5.5 Informações e Conhecimento;
 - 5.6 Pessoas;
 - 5.7 Processos;
 - 5.8 Resultados.

SUMÁRIO

Apresentação	6
Mercado	11
Conhecimento de Mercado e Agrupamento de Clientes	11
Identificação das Necessidades, Expectativas, Comportamentos e Tendências dos Clientes	14
Divulgação dos Produtos e Serviços	17
Registro, Monitoramento e Avaliação das Marcas	18
Avaliação da Imagem perante os Clientes	21
Relacionamento Com Os Clientes	23
Tratamento das Manifestações dos Clientes	24
Acompanhamento das Transações com Clientes e da Inserção de Novos Produtos e Serviços	26
Avaliação e Análise da Satisfação	28
Fidelização dos Clientes	29
Fixação Do Conhecimento	32
Exercício 1 – Temas do Critério Clientes	32
Exercício 2 – Agrupamento de clientes e definição de personas	33
Exercício 3 – Necessidades, expectativas, comportamentos e tendências e meios de divulgação dos produtos e serviços	34
Exercício 4 – Tratamento de manifestações de clientes	35
Exercício 5 – Avaliação e análise da satisfação	36
Referências Bibliográficas	38

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 e 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.

“A qualidade é definida pelo cliente. A melhoria dos processos e dos produtos precisa ter como objetivo a antecipação das necessidades futuras dos clientes.”

W. Edwards Deming

Os clientes são aqueles que satisfazem suas necessidades e expectativas, consumindo produtos e serviços oferecidos pela cooperativa. Os clientes podem ser cooperados ou não cooperados, pessoas físicas ou pessoas jurídicas, 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 algumas situações os únicos 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 ao relacionamento com os cooperados sob a perspectiva de 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, expectativas, comportamentos e tendências; 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.

O Critério “Clientes” está diretamente relacionado com o Fundamento da Gestão para Excelência, que preconiza a interação da organização com clientes e mercados e o entendimento de suas necessidades, expectativas, comportamentos e tendências, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.

O Critério ressalta a importância de uma atuação em duas frentes, em que se analisa o mercado e suas oportunidades, mudanças e tendências e, ao mesmo tempo, investe-se no relacionamento entre a cooperativa e os seus clientes.

A primeira frente, relacionada ao mercado, aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para segmentar o mercado, para entender as necessidades, expectativas, comportamentos e tendências dos clientes, para tornar produtos e serviços conhecidos e para avaliar a sua marca e imagem perante os clientes e mercados.

A segunda frente aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para a fidelização dos seus clientes, tais como o tratamento de manifestações, o acompanhamento das transações e a avaliação da satisfação, e que permitem a utilização das informações obtidas com eles para melhoria de produtos, serviços e/ou no relacionamento.

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 e a fidelização do cliente, por meio do estabelecimento de relações duradouras e da 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.

Para facilitar a utilização pelos leitores, os processos gerenciais presentes estão sinalizados utilizando as siglas abaixo:



No capítulo Fixação do conhecimento está disponível o exercício 1, para verificar o conhecimento sobre os processos gerenciais abordados em cada tema do Critério Clientes.



MERCADO

MERCADO

O conceito amplo 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.

PP

Conhecimento de Mercado e Agrupamento de Clientes

CE

A definição do mercado e o agrupamento dos clientes são pontos básicos para o posicionamento da cooperativa e o alcance de suas estratégias. Ao ter definido o mercado onde ofertará seus produtos e serviços, a cooperativa deve estabelecer práticas para conhecer esse mercado.

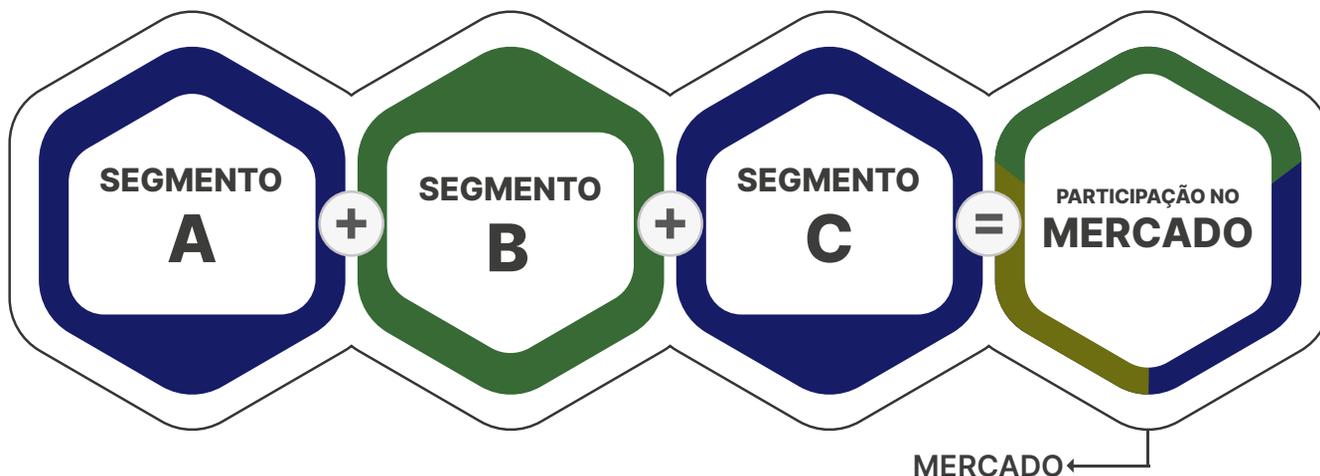
RE

E

O conhecimento do mercado abrange o estudo das informações relativas ao tamanho e potencial do mercado, considerando clientes atuais e potenciais, os concorrentes e novos entrantes existentes, exigências regulatórias, novas tecnologias, entre outros aspectos que possam influenciar a formulação de estratégias de relacionamento, a configuração do portfólio de produtos e serviços, da política de preços, da utilização da publicidade e propaganda, dos canais de distribuição e vendas, entre outros.

O agrupamento dos clientes, ou segmentação do mercado, é resultante do entendimento de que há diferentes tipos de clientes e que cada tipo de cliente possui necessidades e expectativas próprias, conforme representado na figura 1.

Figura 1 - Representação de segmentação do mercado.



Wedel e Kamakura (1998) definem a segmentação de mercado como uma forma de enxergar um mercado heterogêneo como um conjunto de mercados homogêneos menores, que divergem entre si em termos de preferências. A segmentação divide o mercado em grupos 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. Outros benefícios resultantes do agrupamento de clientes são: estratégias de marketing e vendas mais assertivas, melhor experiência dos clientes, retenção de clientes e melhorias nos produtos e serviços oferecidos.

Para agrupar seus clientes, é importante que a cooperativa:

- possua uma base de dados sobre os clientes organizada;
- determine os objetivos do agrupamento de clientes, por exemplo, adquirir novos clientes e/ou fidelizar os clientes atuais;
- estabeleça os critérios para agrupamento;
- agrupe os clientes de acordo com os critérios definidos.

É importante que a cooperativa analise periodicamente o agrupamento utilizado para avaliar sua efetividade e, se necessário, realizar ajustes ou melhorias. Isso pode ser feito por meio do monitoramento dos resultados alcançados em relação aos objetivos definidos para o agrupamento e do acompanhamento do desempenho das ações de marketing e vendas realizadas com base no agrupamento, como campanhas, promoções ou ações de fidelização.

Os critérios de agrupamento podem ser:

- Demográficos (idade, rendimento, sexo, tamanho da família, religião, escolaridade, ocupação etc.);

- Geográficos (região, cidade, características locais etc.);
- Econômicos e comerciais (rentabilidade, porte, quantidades adquiridas);
- Comportamentais (gostos pessoais, atitudes, preferências de uso ou resposta a um produto, hábitos);
- Psicossociais (personalidade, estilo de vida, classe social, valores e opiniões pessoais sobre temas relevantes).

Wedel e Kamakura (1998) agrupam esses critérios em duas categorias básicas: critérios observáveis, como os aspectos culturais, geográficos, demográficos e socioeconômicos; e critérios não observáveis, como os comportamentais, relativos aos valores, personalidades e estilos de vida. É importante ressaltar que a cooperativa pode agrupar seus clientes utilizando vários critérios combinados.

Um exemplo de agrupamento utilizado por cooperativas com base em critérios sociais e econômicos é o agrupamento por tipo de pessoa:

- Pessoa física;
- Pessoa jurídica.

É possível ainda utilizar critérios comerciais para criar subgrupos, como os tipos de pessoa jurídica:

- MEI;
- Pequeno Porte;
- Médio Porte;
- Grande Porte.

Ou ainda utilizar critérios demográficos para os tipos de pessoas física, como a classificação brasileira de gerações:

- Baby Boomers – pessoas nascidas entre 1945 e 1964;
- Geração X – pessoas nascidas entre 1965 e 1980;
- Geração Y – pessoas nascidas entre 1981 e 1996;
- Geração Z – pessoas nascidas entre 1997 e 2012;
- Geração Alpha – pessoas nascidas a partir de 2013 até o presente momento.

Esses são exemplos, que podem ser aplicados ou não pela cooperativa. O agrupamento depende do mercado, do modelo de negócio e do produto ou serviço oferecido, cabendo à cooperativa definir os seus critérios e analisar periodicamente a efetividade do agrupamento utilizado.

Identificação das Necessidades, Expectativas, Comportamentos e Tendências dos Clientes

No Sicredi Noroeste MT e Acre, os associados são agrupados por carteiras, segmentos de Pessoa Física Urbana, Pessoa Física Agropecuária e Pessoa Jurídica, além de uma classificação por renda. Essas carteiras possuem um gerente com conhecimento específico nos produtos e serviços que podem atender à demanda daquele grupo específico de associados. O associado tem um gerente para atendê-lo e oferecer os produtos e serviços de acordo com a sua necessidade, pois neste modelo é possível que o gerente construa um relacionamento com o cooperado.

(Fonte: SESCOOP. Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança - Ciclo 2017/2018, 2018).

No capítulo Fixação do conhecimento está disponível o exercício 2, para construção de uma proposta de segmentação de mercado

PP

CE

RE

E

Juran (1990) propõe um roteiro para o planejamento da qualidade em seis passos, conforme apresentado na figura 2. Dessa forma, a organização está mais próxima do ponto de poder fornecer aquilo que o cliente realmente deseja.

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

Figura 2 - O planejamento da qualidade.



métodos e ferramentas para que as necessidades e expectativas dos clientes sejam identificadas:

- grupo focal (focus group) com clientes, uma técnica de entrevista em grupo, em que um tema é conduzido por um moderador, dentro de um grupo homogêneo;
- pesquisas por meio de questionários eletrônicos ou entrevistas presenciais;
- visitas de relacionamento e/ou de pós-venda;
- registro e análise de manifestações dos clientes em pesquisas de avaliação da satisfação;
- registro e análise de elogios, sugestões e reclamações recebidas nos canais colocados à disposição pela cooperativa, como caixa de sugestões, e-mails, mídias digitais;
- entrevistas com clientes perdidos ou ex-clientes para entender porque deixaram de comprar;
- Aplicação de diagnósticos junto aos clientes.

Com a grande oferta existente de produtos e serviços, a velocidade atual das mudanças e a quantidade de dados disponíveis, além das necessidades e expectativas, é necessária também uma compreensão dos comportamentos e tendências dos clientes, pois muitas vezes os interesses não são verbalmente expressos. É importante diferenciar comportamento de tendências:

Comportamento é a maneira como uma pessoa age com relação às suas ações, decisões, escolhas, fidelização a marcas, preferências por determinado meio de pagamento, hábitos de consumo e toda a sua jornada é influenciada por uma série de fatores, incluindo motivações pessoais, valores culturais, tendências sociais, marketing, além de aspectos econômicos e emocionais.

Tendências são conjuntos de práticas que levam pessoas e mercados a seguirem determinado caminho, funcionando como termômetros. São elas que balizam as mudanças relevantes de comportamento da sociedade e mostram para as empresas as adaptações necessárias para que os negócios sigam se encaixando nos desejos e percepções dos consumidores. A busca por experiências únicas e por produtos ou serviços sustentáveis é uma tendência contemporânea que afeta todas as organizações.

Comportamentos e tendências podem ser identificados por meio de análises de dados, estudos de clientes e pesquisas etnográficas, entre outros. O conhecimento das necessidades, expectativas, comportamentos e tendências de clientes atuais e potenciais é fundamental para a cooperativa direcionar seus esforços de venda e determinar os principais fatores de decisão de compra.

Uma das dificuldades encontradas pelas cooperativas é consolidar as informações recebidas por meio de todas as práticas adotadas para identificar necessidades, expectativas, comportamentos e tendências comuns aos seus grupos de clientes. Para tanto, é possível utilizar uma prática do marketing digital: o mapa da empatia, que auxilia no detalhamento da personalidade do cliente para compreendê-la.

Para aplicar o mapa da empatia, é importante que a cooperativa tenha estudado previamente o comportamento

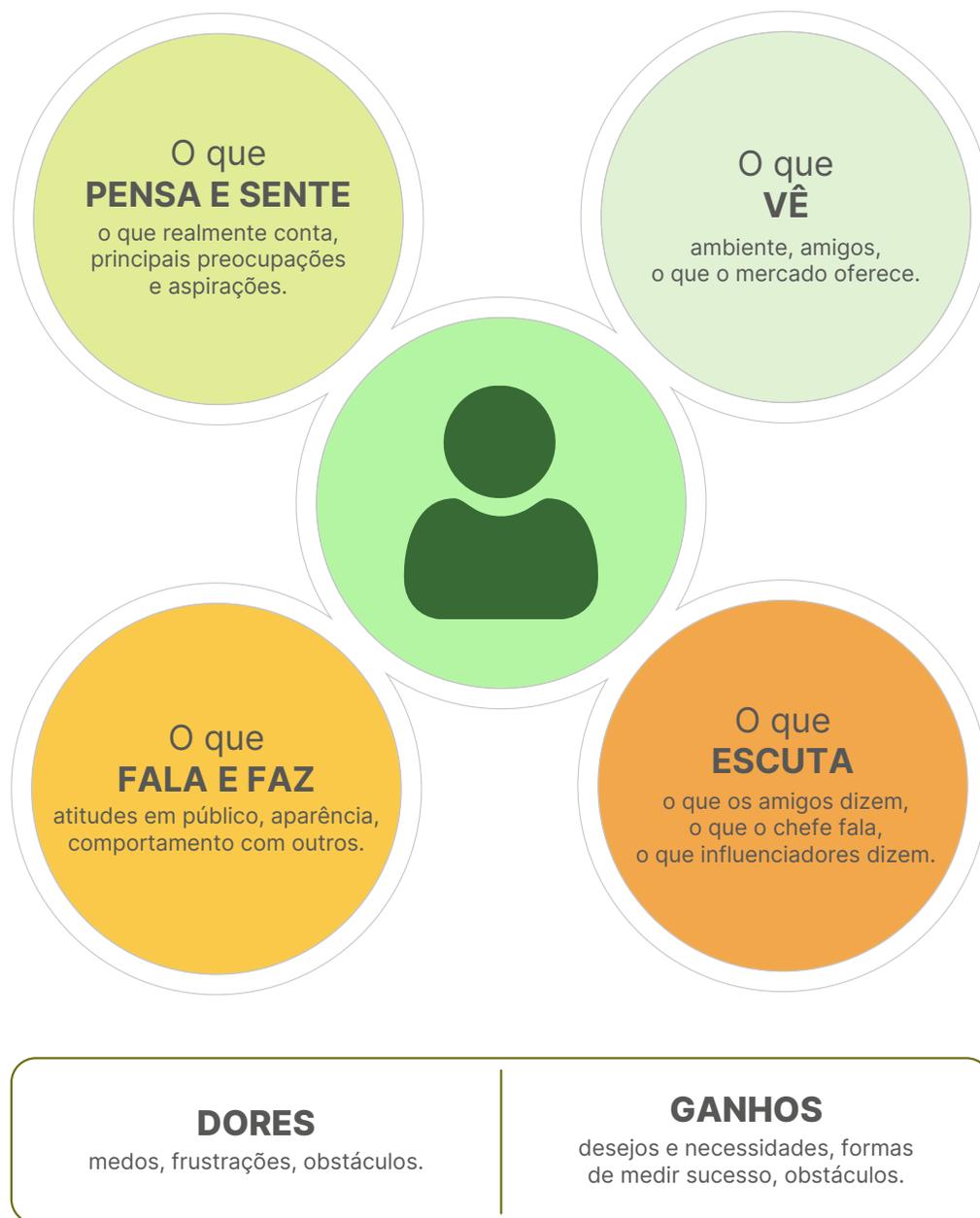
dos seus clientes ideais e criado uma ou mais personas. A persona é um personagem fictício criado com base em dados de pessoas reais, como a cultura e o modo de vida de um grupo de pessoas, com características psicológicas, que representa um grupo com qualidades e comportamentos parecidos. É personalização fictícia do cliente ideal de determinado grupo.

Por exemplo, em seu agrupamento de clientes, a cooperativa tem o grupo: jovens entre 18 e 24 anos que estudam e trabalham possuindo renda própria. Essa descrição é muito genérica e diz pouco sobre os interesses e comportamentos desse grupo. Já a descrição da persona estabelece: Cláudia, 22 anos, estuda marketing digital em uma universidade privada à noite e durante o dia trabalha como freelancer para micro e pequenas empresas da cidade. Seu sonho é comprar um apartamento e fazer uma viagem internacional pelo menos a cada dois anos, pois tem muito medo de nunca sair de sua cidade e conhecer outras culturas. Para poupar dinheiro, pesquisa bastante antes de comprar e não se preocupa muito com marcas. Adora ouvir podcasts e assistir canais do YouTube de gurus do marketing para aprender cada vez mais.

É muito mais fácil pensar em produtos, serviços, melhorias de processos e estratégias de marketing para a Cláudia do que para um extenso grupo de clientes. E se os clientes da cooperativa são pessoas jurídicas, é possível criar uma persona? É preciso lembrar que organizações são feitas de pessoas, portanto é possível criar uma persona para pessoas jurídicas. Para isso, a equipe da cooperativa deve ter em mente a pessoa ideal que analisa e/ou toma a decisão final pela aquisição de um produto e/ou serviço em uma organização para criar uma persona.

A partir da definição da persona ou personas, a cooperativa pode então aplicar o Mapa da Empatia, utilizando as informações coletadas por meio de suas práticas para consolidação das necessidades, expectativas, comportamentos e tendências. A figura 3 apresenta um exemplo de Mapa da Empatia.

Figura 3 – Exemplo de Mapa da Empatia



Para preencher o mapa, a equipe da cooperativa deve se colocar no lugar da sua persona, utilizando as informações que possui e responder às seguintes perguntas:

- 1. O que o cliente vê?** O mundo em que uma pessoa vive diz quase tudo sobre ela. Procure compreender como é esse mundo, o que as pessoas (amigos, família, colegas) ao seu redor fazem e como é o seu cotidiano.
- 2. O que ele ouve?** O que a pessoa ouve molda suas opiniões. Tente compreender quais ideias mais influenciam seu cliente e no que as pessoas importantes na sua vida acreditam. Quais as marcas

preferidas do cliente? Qual é a sua atitude? Quais ídolos e influenciadores passam valores que batem com os do seu cliente?

- 3. O que pensa e sente?** Analise seu cliente mais a fundo, tentando compreender o que ele pensa e vivencia. Como ele se sente em relação à vida? Quais são suas preocupações e sonhos? Quais são as ideias mais importantes para ele?
- 4. O que ele fala e faz?** Reflita sobre as ideias que seu cliente costuma vocalizar. O que é mais comum de ele dizer? Como age? Quais são os hobbies dele? Qual é o seu assunto favorito?
- 5. Quais são as dores do cliente?** Este quadrante, junto com o de ganhos/necessidades, pode ser feito após as reflexões acima. Quais são os medos do cliente? Quais são as frustrações dele? O que mais atrapalha o cliente? O que mudaria na vida dele?
- 6. Quais são as necessidades/ganhos do cliente?** Depois de pensar sobre as dores, analise o que pode ser feito para supri-las. O que faria o cliente se sentir melhor? Qual resultado considera como sucesso? O que faz o cliente feliz? O que cura suas dores e medos? O que ele ganha quando as suas dores são resolvidas?

O mapa pode ser preenchido por post-its, pois é sempre importante lembrar que as necessidades, expectativas e comportamentos podem mudar ao longo do tempo.

A ferramenta Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM), apresentada no próximo tema, também pode ser utilizada pela cooperativa para fazer um estudo sobre cada cliente, coletando e gerenciando dados que fornecem insights sobre suas necessidades, permitindo planejar estratégias exclusivas para determinados grupos.

A partir da identificação das necessidades, expectativas, comportamentos e tendências dos clientes atuais e potenciais, a cooperativa deve definir e melhorar continuamente seus produtos, serviços, processos e instalações, bem como criar campanhas direcionadas para que a cooperativa venda o certo para a pessoa certa. Com isso, é possível fornecer a melhor experiência possível para os clientes. O conhecimento sobre o cliente é uma das características das organizações centradas no cliente.

Com o objetivo de estabelecer mais uma forma da cooperativa se relacionar com os clientes, a Unimed Maringá instituiu o Conselho de Clientes Unimed, que visa o fortalecimento e estreitamento do relacionamento com os clientes, fazendo com que melhores entregas sejam feitas, atendendo às suas reais demandas e necessidades, que são levantadas a partir de suas próprias experiências, sejam elas negativas ou positivas. O Conselho é formado anualmente e são realizados quatro encontros coordenados pelo Setor de Ouvidoria da cooperativa.

(Fonte: Sescoop. Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança - Ciclo 2015/2016, 2017).

Em 2019, com a ampliação de sua área de atuação, a Sicredi Sudoeste MT/PA buscou uma alternativa para promover o cooperativismo e a inclusão financeira das pessoas de forma ágil, prática e próxima. Para tanto, criou a agência móvel para levar as suas soluções financeiras a locais desassistidos por instituições financeiras, em comunidades distantes, e para a realização de ações que promovam a marca. A agência móvel caracteriza-se por um veículo customizado, com geração própria de energia, sistema operacional, internet e equipado com iluminação, frigobar, televisão, mesas e cadeiras para atendimento. São quatro agências móveis distribuídas na área de atuação da cooperativa, sendo duas no Estado do Pará e duas em Mato Grosso.

(Fonte: Sescoop. Compendio de Boas Práticas de Gestão e Governança Ciclo 2022/2023, 2023).

PP

Divulgação dos Produtos e Serviços

CE

RE

E

As cooperativas devem possuir ações para divulgar seus produtos e serviços, de forma que sejam conhecidas e reconhecidas pelos clientes atuais e possam captar novos clientes no seu mercado de atuação. Com essas finalidades, podem ser estabelecidos planos de comunicação e marketing, definindo a utilização de diversos meios, dentre os quais podem ser citados:

- Veiculação de anúncios nas mídias tradicionais (jornais, revistas, TV, rádio);
- Materiais em meio físico – publicações, folhetos, catálogos;
- Mídias digitais – portais e canais na internet, podcasts, mensagens eletrônicas e redes sociais;
- Patrocínio e participação em eventos – feiras, seminários, congressos e cursos;
- Visitas aos clientes atuais e potenciais;
- Visitas dos clientes, atuais e potenciais, às instalações da cooperativa.

Os meios utilizados para divulgar os produtos e serviços devem ser apropriados para os diferentes grupos de clientes, ajudando a cooperativa a construir um relacionamento de confiança com seus clientes, credibilidade no mercado e uma imagem positiva na sociedade.

Entre os diversos meios disponíveis, as mídias digitais estão se tornando predominantes nos últimos anos e, para divulgar adequadamente seus produtos e serviços nessas mídias, bem como cuidar da sua marca, a cooperativa deve cuidar de sua presença digital.

A presença digital trata do posicionamento da marca na internet, como ela interage, aparece e se relaciona com o seu público. Para fortalecer a presença digital, a cooperativa deve utilizar estratégias de marketing digital por meio do uso de diferentes canais digitais e de métodos para análise de resultados e alcance, tornando a cooperativa mais facilmente encontrada na internet e fortalecendo a marca com autoridade.

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 qual uma cooperativa em busca da excelência não pode estar sujeita.

Dependendo do porte da cooperativa, a centralização da divulgação para o público externo por 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 autenticam as informações relativas ao desempenho do produto ou serviço.

Uma prática usual consiste em obter a chamada “certificação voluntária” perante uma entidade, que reconheça o atendimento dos produtos e serviços a requisitos preestabelecido. Um exemplo dessa prática de certificação voluntária é o reconhecimento da Organização Nacional de Acreditação (ONA) das organizações da área da saúde, que atendem às normas do Sistema Brasileiro de Acreditação. Outro exemplo: diversos tipos de produtos e serviços que recebem certificação do Inmetro, como mangueiras de incêndio (produto que deve obedecer às normas da ABNT NBR 11.861 e 14.349) e SPIE – Serviços Próprios de Inspeção de Equipamentos (serviços que devem obedecer à norma ABNT NR-13).

Outro cuidado importante a ser considerado nas ações de divulgação de produtos e serviços é a inclusão, sempre que necessário e pertinente, de aspectos relacionados aos direitos do consumidor e à sua saúde e segurança.

No capítulo Fixação do conhecimento está disponível o exercício 3, relativo aos processos de identificação das necessidades, expectativas, comportamentos e tendências dos clientes e de divulgação de produtos e serviços, com práticas e exemplos da cooperativa.

PP

Registro, Monitoramento e Avaliação das Marcas

CE

De acordo com o Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, “marca é um sinal visualmente perceptível capaz de distinguir os produtos ou serviços de uma empresa, principalmente, em relação a outros concorrentes” (INPI, 2013). O art. 123 da Lei No 9.279, de 14 de Maio de 1996, que regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial, classifica as marcas de acordo com a sua natureza em:

RE

E

- I. **marca de produto ou serviço:** aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa;
- II. **marca de certificação:** aquela usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada;

III. marca coletiva: aquela usada para identificar produtos ou serviços providos de membros de uma determinada entidade.

Quanto à apresentação, a marca pode ter quatro classificações:

- **Nominativa:** constituída por uma ou mais palavras, compreendendo também combinações de letras ou algarismos romanos e/ou arábicos;
- **Figurativa:** É constituída por desenho, imagem, figura ou qualquer forma estilizada de letra e de número, isoladamente, bem como por ideogramas de línguas, tais como japonês, chinês e hebraico;
- **Mista:** constituída pela combinação de elementos nominativos e de elementos figurativos, ou de elementos nominativos cuja grafia apresenta-se de forma estilizada;
- **Tridimensional:** constituída de forma plástica (entende-se por forma plástica a configuração ou a conformação física) de produto ou de embalagem.

A legislação permite que uma mesma marca possa ser registrada para diferentes setores de atividade, por isso, é possível existir um hotel ou um produto de beleza com o mesmo nome.

Devido ao valor das marcas e à função crucial que elas podem exercer para a definição do sucesso de um produto ou serviço, as cooperativas devem providenciar seu registro junto ao INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Uma marca registrada possui maior proteção no mercado, especialmente, em caso de conflito com uma marca idêntica ou semelhante. O registro confere direitos de propriedade e exclusivos ao titular, dentro do território nacional, prevenindo o uso não autorizado da marca, bem como protegendo a cooperativa de riscos à sua imagem e reputação, em virtude de problemas com pirataria ou com produtos e serviços de menor qualidade que possuem marcas propositadamente similares. Para registrar sua marca (ou marcas), a cooperativa deve seguir os passos abaixo:

- Consultar as marcas já registradas;
- Definir o setor da sua marca;
- Definir a natureza e a apresentação da sua marca;
- Verificar quais são as taxas e dar entrada no processo;
- Acompanhar o processo;
- Checar o exame formal;
- Confirmar o deferimento.

As marcas registradas são protegidas pelo período de 10 anos a contar da data de concessão do registro. Este pode ser renovado indefinidamente (geralmente por períodos iguais e consecutivos de 10 anos), desde que as taxas de renovação sejam pagas em tempo hábil. É importante ter na cooperativa uma pessoa encarregada do controle de prorrogação do registro da marca (INPI, 2013).

Também é importante lembrar que uma marca é mais do que um nome ou logotipo registrados: ela é também a representação simbólica e abstrata do que é uma empresa, produto ou serviço. “Uma marca não é um produto. É a essência do produto, o seu significado e a sua direção, que define a sua identidade no tempo e no espaço” (KAPFERER, 1992). A marca representa um conjunto de sentimentos e experiências que o público teve e criou do produto ou serviço oferecido pela cooperativa. É a partir dela que a cooperativa, seus produtos e serviços são percebidos por todos aqueles que a conhecem e que interagem com ela. As marcas de uma cooperativa e, quando pertinente, de seus produtos ou serviços, podem se tornar importantes ativos para a cooperativa e diferenciais competitivos na fidelização dos clientes atuais e na busca por novos clientes e mercados.

Para construir uma marca forte, lembrada pelos clientes, é necessário que ela esteja alinhada aos valores da cooperativa e seja capaz de comunicar a percepção de diversos atributos intangíveis, que devem ser definidos pela cooperativa. Para tanto, é importante realizar a gestão da marca (Branding).

De acordo com Philip Kotler, a gestão de marcas é “o processo de dotar produtos e serviços com o poder de uma marca”. Os dois principais pilares de uma gestão de marca são a estratégia e a operação.

- A estratégia é responsável pela definição de guias de marca como identidade visual, tom de voz, posicionamento, fontes, aplicação dos elementos da marca, atributos. Isso é descrito no manual ou guia de uso da marca, ou como é mais chamado atualmente, no brandbook;
- A operação consiste nas atividades de manutenção da marca. Utilizando os elementos definidos na estratégia em todas as comunicações e propagandas, de acordo com o que foi definido.

A gestão de marcas envolve diversas atividades e setores da cooperativa e, para que ela realmente se torne um diferencial competitivo, é preciso avaliar periodicamente, por meio de métodos formais, se as estratégias e as atividades estão alcançando os resultados esperados.

Um dos passos para assegurar o alcance da estratégia é garantir a aplicação correta da marca em qualquer material ou local em que ela vá ser utilizada: materiais de divulgação, embalagens de produtos, instalações da cooperativa, site, entre outros. Também é importante verificar periodicamente a percepção dos clientes e mercados sobre a marca visando à identificação da necessidade de ajustes ou de melhoria do posicionamento da marca, bem como para o reforço positivo das atividades realizadas. Essas duas atividades consistem no monitoramento da marca.

Em um mundo cada vez mais digital, é fundamental monitorar o que o público diz sobre a cooperativa, sua marca, seus produtos ou serviços nas mídias digitais e redes sociais. A partir do monitoramento da marca, a cooperativa poderá:

- Acompanhar a percepção do mercado sobre a marca e detectar citações negativas e positivas, que podem auxiliar a definição de ações para melhorar a experiência dos clientes;
- Identificar oportunidades de melhorias em seus produtos e serviços, contribuindo para a satisfação dos clientes atuais e para a busca de novos clientes;

- Entender melhor as necessidades e expectativas dos clientes visando ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Existem diversas ferramentas disponíveis no mercado capazes de realizar o monitoramento online da marca, cabe à cooperativa, ou a Central ou Federação da qual faz parte, escolher aquela mais adequada para sua estratégia e objetivos em relação à gestão da marca.

Outra importante prática para auxiliar o posicionamento da marca no mercado é a avaliação da marca, que pode ser realizada por meio de pesquisas aplicadas junto aos clientes e/ou mercados, considerando um ou mais dos seguintes aspectos:

- Notoriedade (lembrança de marca) – reflete a presença da marca na mente dos clientes e o seu alcance em termos de mercado;
- Associação/diferenciação – reflete a personalidade da marca e identifica atributos e conceitos associados à marca pelo seu público-alvo;
- Qualidade percebida/liderança – refletem as percepções dos clientes sobre a qualidade ou superioridade de um produto ou serviço em relação à sua funcionalidade e às suas alternativas;
- Lealdade – reflete a propensão em comprar produtos da marca em comparação com outras marcas que tenham oferta similar.

Os aspectos acima são medidas diretas relacionadas com as memórias cognitivas e afetivas de cada cliente. A marca pode ser avaliada, de maneira complementar, por medidas indiretas baseadas no efetivo comportamento dos indivíduos:

- Participação de mercado: o desempenho de uma marca medido pelas vendas ou pela participação de mercado possibilita uma reflexão sobre a posição da marca junto aos clientes;
- Preço de mercado/distribuição: o desempenho da marca junto aos canais de venda e distribuidores. Essa medida pode ser feita por meio do acompanhamento da porcentagem de locais que vendem a marca e do percentual de pessoas que têm acesso aos pontos de distribuição.

A pesquisa para avaliação da marca pode ser conduzida pela própria cooperativa, Central ou Federação da qual faz parte ou por uma organização externa independente.

Os esforços periódicos de monitoramento e avaliação da marca são elementos fundamentais para a reflexão estratégica e ação tática em relação ao fortalecimento da marca e essenciais para o aumento da competitividade da cooperativa.

A cooperativa deve monitorar regularmente os resultados alcançados na aplicação dessas práticas a fim de rever suas estratégias (identidade visual, tom de voz, posicionamento) ou as ações realizadas para fortalecer a marca, que são aquelas adotadas para consolidar a imagem e a percepção da marca no mercado, visando aumentar seu reconhecimento e percepção positiva para fidelizar os clientes atuais e atrair mais clientes. São exemplos de ações adotadas para fortalecimento da marca:

- Realizar marketing de conteúdo: estratégia de promoção da cooperativa por meio da divulgação de conteúdo relevante para educar, informar ou entreter seu público-alvo, sempre associado à marca e reforçando a imagem de especialista no assunto;
- Compartilhar valores e cultura: para fortalecer uma marca e se diferenciar dos concorrentes é essencial que a cooperativa trabalhe seus valores e cultura nas ações de propaganda e marketing;
- Divulgação de premiações e certificados recebidos que destacam diferenciais competitivos da cooperativa ou de seus produtos e serviços;
- Patrocínio de eventos e de outras ações com objetivos e práticas alinhados aos valores, princípios e cultura da cooperativa, de acordo com políticas e regras internas previamente estabelecidas;
- Monitoramento dos anúncios da marca visando evitar sua associação a influenciadores digitais, páginas ou conteúdos que promovem a desinformação, notícias falsas ou práticas e valores incompatíveis com os valores defendidos pela cooperativa.

Várias outras ações podem ser adotadas pela cooperativa para fortalecer sua marca. Independentemente das ações escolhidas, o fundamental é que elas estejam alinhadas com as estratégias da cooperativa e com o posicionamento que se quer para a marca e que sejam sempre analisadas, com base em resultados confiáveis, para maximizar o seu sucesso e evitar eventuais crises de imagem e reputação.

RE

Avaliação da Imagem perante os Clientes

E

Segundo Kotler (1994), “a imagem organizacional é a forma com que um indivíduo vê a organização”. A imagem organizacional compreende uma percepção da organização de forma geral, enquanto a imagem das marcas da organização e, quando pertinente, de seus produtos e serviços, está relacionada a como os clientes percebem tal marca em relação às outras empresas e como elas compreendem as categorias de produtos e serviços oferecidos.

Os atributos de imagem são características que se desejam atribuir à cooperativa, por exemplo, inovadora, diversa, preocupada com a comunidade, próxima de seus cooperados e/ou clientes. Eles estão relacionados à identidade organizacional e o quanto ela é comunicada adequadamente e o quanto está presente nas atividades realizadas pela cooperativa.

A imagem se forma para o cliente com base nas experiências, nos conhecimentos e nas impressões que ele tem em relação à cooperativa. Depois de todo o processo de divulgação de seus produtos e marcas e da realização das ações de fortalecimento da marca, qual é a imagem que o cliente faz da cooperativa? Será que ele faz da cooperativa aquela imagem que ela gostaria que fizesse? Será que a cooperativa conseguiu transmitir os atributos de imagem desejados?

Portanto, a verificação de como os clientes veem a cooperativa se torna fundamental para a melhoria

contínua do processo de relacionamento com eles. A avaliação regular, utilizando um método formal, de como os clientes veem a cooperativa torna possível verificar a distância entre o que ela quer representar e como é vista por seus clientes, permitindo estabelecer ações para melhoria das práticas de divulgação, gerenciamento da marca e relacionamento. A avaliação da imagem permite:

- Detectar percepções desfavoráveis e estabelecer ações para mudá-las antes que elas afetem a cooperativa e seus produtos;
- Detectar percepções favoráveis e estabelecer ações para reforçá-las;
- Identificar atributos-chave para comparar seu desempenho em relação ao mercado e propor alternativas de diferenciação;
- Direcionar ações de comunicação e relacionamento que tenham significado os clientes.

É prática comum avaliar a imagem por meio de pesquisa, a qual pode ser conduzida pela própria cooperativa ou por organização externa independente.

Uma ferramenta utilizada para avaliar a imagem da organização, sugerida, por Kotler (1994), é a chamada “Matriz Familiaridade-Favorabilidade” (MFF), que mede o quanto cada público estudado possui em termos de conhecimento (familiaridade) e de conceito (favorabilidade) em relação à organização. Além de poder avaliar a imagem da cooperativa, a matriz MFF permite definir ações, para corrigir eventuais lacunas no processo de divulgação dos seus produtos e marcas.



RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O relacionamento com os 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, ao método utilizado para avaliar a satisfação do cliente e às ações realizadas para promover a fidelização.

Segundo o e-book Ferramentas de Gestão (FNQ, 2015), uma ferramenta que pode ser utilizada para melhor compreensão do grupo de clientes de uma organização é o Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM), apresentado na figura 5.

Figura 5 – Gerenciamento do Relacionamento com Clientes



O CRM auxilia na identificação e na resolução de problemas específicos, de forma rápida e eficaz, proporcionando a implementação de mudanças de acordo com as necessidades de cada caso. Neste tema, são abordados, principalmente, processos gerenciais relacionados à etapa de Suporte do CRM.

PP Tratamento das Manifestações dos Clientes

CE

RE

E

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 grupos de clientes. São canais comuns utilizados pelas organizações: e-mail, caixa de sugestões, redes sociais, aplicativos ou sistemas de atendimento ao cliente ou consumidor. Todas as manifestações recebidas devem ser tratadas visando à fidelização dos clientes.

A Unimed Circuito das Águas utiliza um sistema desenvolvido internamente para controlar o fluxo de informações de atendimento. O sistema inclui um catálogo de serviços, elaborado a partir do levantamento das principais manifestações dos clientes, que contém: a demanda do cliente, o responsável por atender à demanda, o prazo de atendimento, o responsável pelo monitoramento e as notificações em caso de atraso. Todas as manifestações dos clientes são inseridas no sistema, e o colaborador responsável fornece ao cliente o número de protocolo e o prazo para respostas do atendimento. Depois da resolução da demanda, o responsável registra o atendimento no sistema, inserindo a data e a solução dada à manifestação. É dado feedback ao cliente e o atendimento é fechado.

(Fonte: SESCOOP. Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança - Ciclo 2013/2014, 2015).

O ponto crítico no tratamento das manifestações dos clientes está em como a cooperativa trata as reclamações. É importante ter uma solução ágil e eficaz, a fim de manter a confiança do cliente. A gestão das reclamações inclui a análise das causas e a determinação de prioridades, com base no impacto das demandas nos custos, na retenção do cliente, na marca e imagem da cooperativa. Todo o processo pode ser apoiado pela atuação de grupos multifuncionais para a solução de problemas e por sistemas informatizados que permitam o registro e acompanhamento das reclamações. É importante que sejam consideradas todas as reclamações, incluindo aquelas recebidas por meio de contatos informais.

Toman, Dixon e Freeman (2010), em seu artigo “Pare de encantar seus clientes”, reforçam a importância do tratamento ágil e eficaz das manifestações dos clientes. As pesquisas dos autores sugerem que o ponto crítico para tornar um cliente fiel é justamente a interação no atendimento em caso de problemas. Métodos corriqueiros como oferecer um reembolso, um produto grátis ou uma cortesia só o tornam marginalmente mais fiel.

Para prover efetiva fidelidade, as organizações precisam construir estratégias de tratamento das reclamações que resolvam os problemas com rapidez e facilidade. Ao invés de “tentar encantar” a cada manifestação, a proposta é que a estrutura de atendimento “facilite as coisas”. Sugerem, dessa forma, que seja calculado um indicador denominado “Índice de Esforço do Cliente”, medido por meio de uma pesquisa pós-atendimento, baseada na pergunta “Quanto esforço você teve de fazer, pessoalmente, para resolver o problema?”.

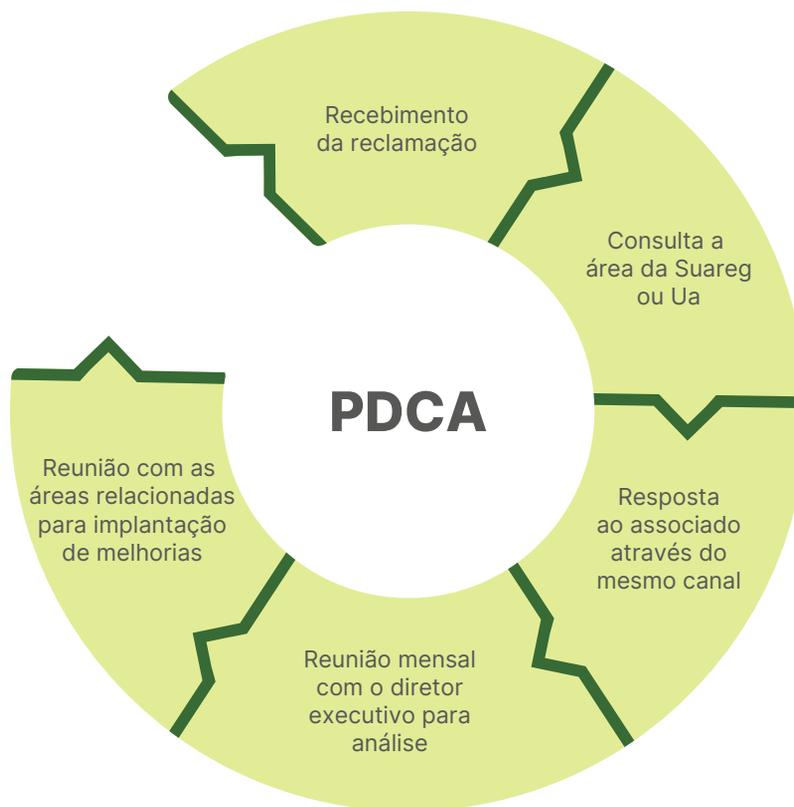
Um processo estruturado de tratamento de reclamações ou sugestões inclui a definição de padrões de atendimento, mecanismos de controle e tempo para resposta formal aos clientes. Informar ao cliente sobre os resultados da sua demanda é uma demonstração da importância do seu contato para a cooperativa. Caso a manifestação do cliente tenha sido considerada procedente, a solução deve necessariamente atender à demanda e, se possível, incluir algum mecanismo para surpreender agradavelmente o cliente.

As reclamações e outras manifestações dos clientes devem servir de aprendizado para a cooperativa, permitindo que ela aprenda com os incidentes e utilize as informações para melhoria de seus produtos, serviços e processos. Para tanto, quatro atividades são primordiais:

- Identificação da causa raiz do problema que gerou a manifestação e implantação de ações proativas para evitar a recorrência do problema;
- Análise sistêmica e periódica de todas as manifestações recebidas para a identificação de problemas recorrentes, necessidades de melhoria no processo de tratamento e/ou situações que podem tornar-se indesejáveis, visando ao estabelecimento de ações de correção ou prevenção;
- Divulgação das situações identificadas e das melhorias realizadas para conhecimento e envolvimento de todas as áreas que se relacionam com o tema, incluindo, se pertinente, os parceiros;
- Controle dos resultados relativos às reclamações para monitorar o seu comportamento ao longo do tempo e identificar eventuais aspectos que contribuem para a insatisfação dos clientes.

A figura 6 apresenta o fluxo de tratamento das reclamações recebidas nos canais de relacionamento da Sicredi Pioneira RS, que incorpora a etapa de comunicação aos demais envolvidos no tema da manifestação.

Figura 6 – Fluxo de tratamento das reclamações da Sicredi Pioneira RS



Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2015/2016, 2017*

A Unicred Central SC/PR criou uma Central de Relacionamento para atendimento aos clientes de suas cooperativas singulares com foco na solução de problemas e suporte a produtos e serviços contratados, impactando na resolução das necessidades dos clientes e liberando as singulares para a prospecção de novos negócios. A Central de Relacionamento presta atendimento aos clientes por meio dos seguintes canais: telefone, WhatsApp Business API e chat de relacionamento (aplicativo Unicred Mobile). Os benefícios oriundos da realização centralizada são manutenção do padrão na forma de atendimento, redução de custos, aderência aos normativos legais vigentes e identificação de desvios de padrão e/ ou possíveis fraudes, contribuindo para o gerenciamento de riscos relacionados à imagem e para a melhoria dos processos internos.

(Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança - Ciclo 2020/2021, 2021*).

No capítulo Fixação do conhecimento está disponível o exercício 4, para construção de um fluxo para o processo de registro e tratamento das manifestações dos clientes.

RE Acompanhamento das Transações com Clientes e da Inserção de Novos E Produtos e Serviços

O acompanhamento das transações é uma forma de retroalimentação processada na organização para evitar problemas de relacionamento, em que se procura verificar o desempenho dos produtos e serviços e, até mesmo, o atendimento durante todo o processo de fornecimento do produto ou serviço. Visa permitir que a cooperativa gere soluções rápidas e eficazes, evite problemas de relacionamento e atenda às expectativas dos clientes.

A falta de contato após a concretização do negócio transmite a sensação de que a organização está mais preocupada com a venda do que com o relacionamento duradouro. O acompanhamento das transações demonstra a consideração com o cliente, sendo um forte mecanismo de aumento da satisfação e fidelização. Esse acompanhamento é comumente realizado por meio de contatos específicos, visitas e/ou pesquisas.

Uma forma especial de acompanhamento das transações está relacionada à entrega de produtos ou serviços a novos clientes ou à entrega de lançamentos, por exemplo – a todos os clientes, inclusive aqueles que já são habituais compradores da cooperativa. Essas duas situações são consideradas especiais, pois podem existir problemas no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Para se ter certeza de que elas são atendidas conforme previsto, é importante realizar o acompanhamento da qualidade, desempenho e aceitação dos produtos ou serviços e dos vários processos pelos quais o produto ou serviço passa até sua entrega aos clientes.

Uma ferramenta que pode auxiliar a cooperativa a se preparar para as transações com os novos clientes é o Mapa da Jornada do Cliente, um registro visual das experiências que o cliente terá com a cooperativa.

O Mapa ajuda a equipe da cooperativa a contar etapa por etapa a história da experiência do cliente. Ele permite desenhar como seria a experiência ideal do cliente e o que a cooperativa está realmente entregando, proporcionando identificar pontos de melhoria que podem ajudar a transformar um cliente potencial em um cliente atual e o futuro relacionamento dele com a cooperativa. Quando uma pessoa entrar em contato com a cooperativa, a equipe saberá o que fazer e para onde encaminhá-la para que ela possa avançar em sua jornada. A figura 7 apresenta um exemplo de quadro utilizado para a construção da jornada do cliente.

Figura 7 – Quadro da Jornada do Cliente

Jornada do Cliente	
Estado emocional	
Contexto	
Tarefas do cliente	

Passo a passo jornada do cliente	
Pontos de contato	
O que a empresa faz	
Insights Oportunidades	

No caso de inserção de novos produtos ou serviços no mercado, depois da finalização do seu processo de desenvolvimento, discutido no caderno Processos, é importante o monitoramento das primeiras entregas para assegurar que o produto ou serviço está atendendo as necessidades e expectativas dos clientes. De acordo com o tipo de produto, como software, máquinas, rações, entre outros, podem ser previstas orientações ou treinamentos para o início do uso, além do que consta nos manuais ou embalagens. Muitas organizações elaboram e encaminham comunicações de boas-vindas, com explicações simples, resumindo o manual e trazendo informações sobre como contatar a organização para dirimir dúvidas. Essas comunicações podem ser folhetos que acompanham o produto ou mesmo e-mails enviados após a aquisição.

As práticas adotadas para o acompanhamento das transações com novos clientes e da introdução de novos produtos e serviços no mercado devem ser padronizadas e registradas conforme a estrutura de documentação da cooperativa, permitindo garantir a consistência e minimizar riscos de problemas no relacionamento que possam impactar a satisfação ou a fidelidade dos clientes.

O Pós-Vendas Coopama consiste em entrevistas com os cooperados, no intuito de avaliar o atendimento, os produtos e serviços e os preços da cooperativa. Desse modo, viabiliza-se um diagnóstico mensal consistente. As coletas são feitas por meio de contatos telefônicos, delineados em roteiro prévio. As entrevistas são definidas por critérios, de acordo com a volume de negócios com a Coopama, e as respostas são compiladas e apresentadas para a diretoria e gerências, que realizam a análise e prospectam ações eficazes para a melhoria continua da cooperativa.

(Fonte: Sescoop. Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança - Ciclo 2013/2014, 2015).

A Sicredi Planalto Central promove uma jornada para melhorar a satisfação dos clientes, compostas de diversas práticas: pesquisa de expectativas, WhatsApp, pesquisa de desligamento e NPS. Por meio dos resultados dos indicadores, são realizados planos de ação e melhorias para que a experiência dos clientes possa ser atendida com maior eficiência. O trabalho é construído com as áreas responsáveis, possibilitando ajustes continuos em processos, comportamentos, comunicação e no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

(Fonte: Sescoop. Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança - Ciclo 2020/2021, 2021).

PP

Avaliação e Análise da Satisfação

CE

RE

E

A satisfação está associada a um sentimento de prazer ou de desapontamento por parte do cliente, resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto, serviço ou relacionamento com as suas expectativas. A avaliação da satisfação pode incluir tanto escalas numéricas (avaliação quantitativa), quanto escalas descritivas (avaliação qualitativa). Uma avaliação eficaz deve fornecer informações confiáveis sobre os atributos do produto ou serviço e das atividades a ele relacionadas, segundo a visão do cliente, bem como sobre a relação entre essa visão e a probabilidade de suas ações futuras relacionadas à recompra e ao fornecimento de referências positivas para a organização. A satisfação do cliente pode ser considerada, de maneira simplificada, uma questão de análise da expectativa versus desempenho efetivo (KOTLER, 2000).

É importante destacar que os conceitos satisfação e insatisfação não são complementares. Enquanto a satisfação só pode ser avaliada por meio de manifestações dos clientes, a insatisfação decorre usualmente da ocorrência de eventos adversos, que podem ser monitorados diretamente pela cooperativa, tais como número e gravidade das reclamações, atrasos na entrega, erros de quantidades ou especificações, falhas nos documentos, atendimentos em garantia etc.

As cooperativas que buscam a excelência sabem que conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter clientes já existentes. Assim, a busca pela lealdade/fidelidade dos clientes é economicamente mais interessante. A satisfação, tratada de maneira isolada, não é suficiente para garantir a fidelidade. Quem pode garantir que um cliente satisfeito vai voltar a comprar o produto ou o serviço? Mas a satisfação já é um

bom início para se ter a sua lealdade, pois não é usual que um cliente insatisfeito volte a comprar.

Uma das razões para o cliente não ser leal/fiel está no fato de suas necessidades e, conseqüentemente, suas expectativas não serem estáticas. Movem-se no sentido de se alterarem e crescerem. É preciso estar atento a essas mudanças do cliente, porque se a cooperativa não o fizer, o concorrente fará. E hoje o concorrente está, literalmente, a um clique do mouse ou na tela.

São métodos usuais de obtenção de informações relativas à satisfação: pesquisas realizadas por meio de questionários aplicados em entrevistas presenciais ou enviados por e-mail, SMS ou WhatsApp para os clientes; uso de totens ou tablets para avaliação a cada atendimento ou visita a uma instalação de atendimento ou venda; realização de grupos focais.

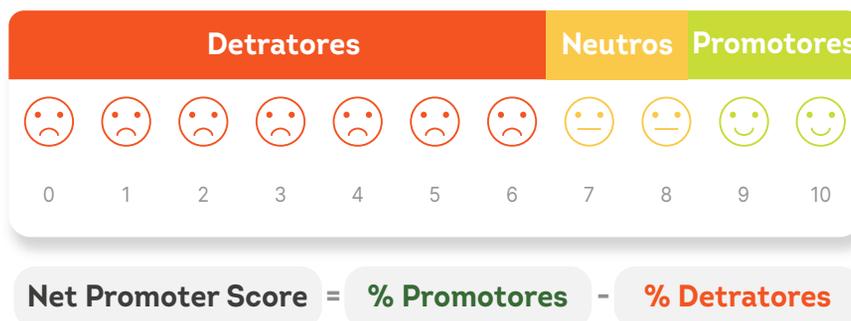
Independentemente dos métodos utilizados, é importante que a cooperativa avalie a satisfação de todos os grupos de clientes, buscando detalhar os resultados por grupo para poder estabelecer eventuais ações de melhoria mais assertivas e adequadas ao perfil dos clientes.

O contínuo acompanhamento da percepção do cliente em relação aos produtos e serviços oferecidos é característico das cooperativas que buscam a excelência da gestão. Qualquer desvio precisa receber o conveniente tratamento, para evitar danos à marca ou imagem da cooperativa ou do produto ou serviço. O fortalecimento da relação com os clientes não vem apenas pela sua satisfação com o produto oferecido, vem também pela estruturação de uma sistemática de relacionamento, em que a credibilidade, a confiança e a lealdade estejam presentes.

Os resultados da avaliação da satisfação dos clientes devem ser controlados para avaliação de seu comportamento ao longo do tempo e utilizados na melhoria dos produtos, serviços e do relacionamento, para que seja criado um caminho para o estabelecimento de relações duradouras com os clientes, buscando a sua fidelização.

Os estudos publicados por Reichheld (2006) sugerem uma metodologia para mensurar e analisar a lealdade de clientes, baseada em uma pergunta cujo resultado estaria positivamente correlacionado com a lucratividade das organizações. Trata-se do NPS (Net Promoter Score – Índice de Promotores Líquidos) e a pergunta é “Em uma escada de 0 a 10, o quanto você recomendaria a cooperativa a um amigo ou colega?”. As respostas são tabuladas e o resultado é calculado conforme apresentado na figura 8.

Figura 8 – Cálculo do NPS



Embora tenha sido criado inicialmente como uma medida de lealdade, por sua facilidade de uso, a existência de benchmarks e a facilidade de adaptação, o NPS passou a ser uma medida comum de satisfação utilizada pelas organizações. Porém, cabe ressaltar que esta medida pouco contribui para a identificação de oportunidades ou necessidades de ações de melhorias em processos, produtos, serviços e demais práticas de relacionamento.

Como em todo processo, os métodos utilizados pela cooperativa para avaliação da satisfação dos clientes devem ser regularmente avaliados quanto à sua efetividade, ou seja, se os métodos adotados estão realmente contribuindo para a melhoria dos produtos, serviços e do relacionamento com o cliente, com informações relevantes e geração de indicadores capazes de dar suporte à tomada de decisão. Para tanto, a cooperativa pode realizar reuniões de aprendizado e avaliação, contar com o apoio de avaliações externas ou auditorias, ou mesmo realizar benchmarking em outras organizações.

Fidelização dos Clientes

RE

E

Fidelizar clientes consiste em desenvolver um relacionamento positivo entre os consumidores e a cooperativa, resultando em novas aquisições de produtos ou serviços. Um cliente é fidelizado a partir de um conjunto de interações satisfatórias com a cooperativa. Essas interações satisfatórias desenvolvem uma relação de confiança, que precisa ser fortalecida ao longo do tempo e tratada com cuidado, para que seja mantida.

É muito mais rápido, fácil e barato vender para clientes atuais do que buscar novos clientes. Há ainda outros importantes motivos para investir na fidelização:

- Clientes fiéis funcionam como um núcleo de atração para novos clientes e disseminam a marca da cooperativa;
- Clientes que compram com regularidade tendem a adquirir itens de maior valor agregado com o passar do tempo, pois já conhecem a cooperativa;
- Clientes fidelizados são engajados e contribuem com mais frequência no aprimoramento de produtos e serviços.

É importante que a cooperativa defina, considerando as particularidades de seu produto ou serviço e de seu negócio, o conceito de cliente fiel, por exemplo: para uma cooperativa é aquele que compra preferencialmente dela, para outra é aquele que mantém os serviços adquiridos, como planos de saúde, cumprindo suas obrigações em dia.

Todos os processos discutidos neste caderno até aqui têm relação com a promoção da fidelização do cliente:

- Conhecimento e atendimento das necessidades e expectativas dos clientes;
- Avaliação da marca, da imagem e da satisfação;
- Tratamento de manifestações;

- Acompanhamento das transações com novos clientes e inserção de novos produtos ou serviços.

Outras ações que podem ser adotadas pelas cooperativas são:

- Programas de recompensa e incentivo, como premiações, programas de fidelidade que permitem o acúmulo de pontos e troca por produtos ou serviços, ou mesmo descontos em novas compras, ou reembolso de parte do valor gasto em novas compras (cashback);
- Oferta de benefícios em novas compras: maior crédito ou desconto, prazo de entrega preferencial, serviços diferenciados, entre outros.

Essas ações devem ser realizadas regularmente de maneira padronizada, visando a transparência e o estabelecimento de confiança. É importante também que a cooperativa acompanhe os resultados das ações realizadas para verificar sua efetividade e, caso necessário, adotar ações de melhoria nas estratégias de relacionamento com o cliente. São exemplos de indicadores que podem ser utilizados na análise da efetividade das ações realizadas visando à promoção da fidelização dos clientes à cooperativa: participação no mercado, ticket médio por cliente, número de produtos adquiridos pelo cliente, índice de retenção e/ou recompra, frequência de compras, NPS, entre outros.

Entre as ações para fidelização dos seus clientes, a cooperativa Sicoob Credinacional promove um curso de gestão empresarial para seus associados Pessoa Jurídica visando contribuir para a melhoria da gestão da empresa associada e o aperfeiçoamento da qualidade de seus serviços. Os instrutores do curso são colaboradores e dirigentes da cooperativa. É aplicada uma pesquisa com os participantes no fim de cada módulo para identificar pontos de melhoria no programa e avaliar o seu impacto pessoal e profissional. Depois de duas turmas, os resultados indicam que o senso de pertencimento é fortalecido. O cooperado percebe que a cooperativa desenvolve programas objetivando o seu crescimento.

(Fonte: SESCOOP. Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança Ciclo 2020/2021, 2021).



FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO

FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO

Exercício 1 – Temas do Critério Clientes

Relacione a coluna da direita com a coluna da esquerda, identificando o tema do Critério Clientes, ao qual se refere o processo gerencial.

Temas

- 1 Mercado
- 2 Relacionamento com clientes

Processos gerenciais

- Avaliação da satisfação dos clientes
- Identificação das necessidades, expectativas, comportamentos e tendências dos clientes
- Registro, monitoramento e avaliação da marca
- Acompanhamento das transações com os clientes
- Segmentação de mercado
- Tratamento de manifestações dos clientes
- Divulgação de produtos e serviços
- Promoção da fidelização dos clientes

Exercício 2 – Agrupamento de clientes e definição de personas.

Utilize o quadro abaixo para estabelecer os critérios para agrupamento dos clientes e descrever brevemente uma persona que representa o grupo identificado.

Mercado da cooperativa	Critério para agrupamento dos clientes (segmentação do mercado)	Grupo de Clientes	Persona

Exercício 3 – Necessidades, expectativas, comportamentos e tendências e meios de divulgação dos produtos e serviços

Utilizando o quadro abaixo, liste para cada grupo de cliente ou persona, proposta no exercício anterior, as suas principais necessidades, expectativas, comportamentos e tendências, o método utilizado para sua identificação e os meios de divulgação e relacionamento utilizados para esse grupo.

Grupo de Clientes ou Persona	Necessidades e Expectativas	Método utilizado para identificação	Meios de divulgação e relacionamento

Exercício 4 – Tratamento de manifestações de clientes

Com base no texto deste Caderno e em sua experiência como consumidor, crie um fluxo para registro e tratamento de manifestações de clientes. Para elaborar o fluxo, utilize os símbolos apresentados ao final da página.

Fluxo para registro e tratamento de manifestações de clientes	
Fluxo para registro e tratamento de manifestações de clientes	Responsável



Indica o início e o fim do processo



Indica cada atividade que precisa ser executada



Indica um ponto de tomada de decisão



Indica a direção do fluxo



Indica os documentos utilizados no processo

Exercício 5 – Avaliação e análise da satisfação

Leia as afirmações a seguir, relacionadas aos processos gerenciais de avaliação e análise da satisfação, e indique se cada uma delas é verdadeira ou falsa.

Afirmativa	V ou F
<p>1 A satisfação do cliente está associada a um sentimento (prazer ou desapontamento), resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou serviço com as suas expectativas.</p>	
<p>2 A satisfação, tratada de maneira isolada, já é suficiente para garantir a fidelidade do cliente.</p>	
<p>3 As necessidades e expectativas dos clientes são estáticas e não mudam com o tempo.</p>	
<p>4 O fortalecimento da relação com os clientes vem também pela estruturação de uma sistemática de relacionamento, em que a credibilidade, a confiança e a lealdade estejam presentes.</p>	
<p>5 Os conceitos satisfação e insatisfação são complementares.</p>	
<p>6 A satisfação só pode ser avaliada por meio de manifestações dos clientes.</p>	
<p>7 A insatisfação decorre usualmente da ocorrência de eventos adversos, que podem ser monitorados diretamente pela cooperativa.</p>	
<p>8 Conquistar novos clientes custa muito mais barato do que manter clientes já existentes.</p>	
<p>9 O contínuo acompanhamento da percepção dos diversos grupos de clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos é característica das cooperativas que buscam a excelência da gestão.</p>	
<p>10 Um exemplo da utilização de informações provenientes dos clientes é o estabelecimento de planos de melhoria, que visem ao aperfeiçoamento do relacionamento.</p>	



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DE MING, W. E. **Saia da crise: as 14 lições definitivas para controle de qualidade.** São Paulo: Futura, 2003. EUREKA, William E.; RYAN, Nancy E. QFD: **perspectivas gerenciais do desdobramento da função qualidade.**

Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 21ª edição.** São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Ferramentas de Gestão.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2015. E-book. Disponível em <http://www.fnq.org.br>.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Guia de Referência da Gestão para a Excelência.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2024.

GRAY, DAVID; BROWN, SUNNI; MACANUFO, JAMES. **Gamestorming: Jogos Corporativos para Mudar, Inovar e Quebrar Regras.** Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2012.

JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPFERER, J.N. **Strategic Brand Management.** New York: Free Press, 1992

KOTLER, P. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, PHILIP. **Administração de Marketing. 10.ª edição.** São Paulo: Pearson, 2000.

LINDON D., et al. Mercator XXI, **Teoria e prática do Marketing, 12ª ed.** Lisboa, 2009.

LOURO, MARIA JOÃO SOARES. **Modelos de avaliação de marca.** RAE - Revista de Administração de Empresas, vol.40, n.2, 2000.

REICHELDELD, F. **A pergunta definitiva: você nos recomendaria a um amigo?** Rio de Janeiro: Campus, 2006.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS. **Manual de Instruções: 6 Modelos de Canvas.** Belo Horizonte: SEBRAE MG, 2017. E-book. Disponível em <https://materiais.inovacaosebraeminas.com.br/kit-canvas>

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014.** Brasília, 2015.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2015/2016.** Brasília, 2017.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2017/2018.** Brasília, 2018.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2020/2021.** Brasília, 2021.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2022/2023.** Brasília, 2023.

TOMAN, N.; DIXON, M.; FREEMAN, K. **Pare de tentar encantar seus clientes.** Harvard Business Review. ago 2010.

WEDEL, M. KAMAKURA, W.A. **Market segmentation: conceptual and methodological foundations.** London: Kluwe Academic Publishers, 1998.

avalia.coop



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

Endereço: Setor de Autarquias Sul - SAUS - Qd. 4.
Bloco "I" - Brasília-DF (Brasil)

Tel.: +55 (61) 3217-2119 - CEP 70070-936

www.somoscooperativismo.coop.br