

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GUILHERME FAREZIN DORNELLES**

**INFLUÊNCIA DO ATENDIMENTO: UMA ANÁLISE DO ATENDIMENTO  
DISPONIBILIZADO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA**

**BENTO GONÇALVES  
2019**

**GUILHERME FAREZIN DORNELLES**

**INFLUÊNCIA DO ATENDIMENTO: UMA ANÁLISE DO ATENDIMENTO  
DISPONIBILIZADO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e II: Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato

**BENTO GONÇALVES**

**2019**

**GUILHERME FAREZIN DORNELLES**

**INFLUÊNCIA DO ATENDIMENTO: UMA ANÁLISE DO ATENDIMENTO  
DISPONIBILIZADO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Me. Melissa Baccon  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dra. Rosecler Maschio Gilioli  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Arami e Salete, a minha irmã, Camila, e a minha namorada, Alessandra, pelo amor, incentivo e apoio incondicional para que eu continuasse meus estudos.

A Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário da Região dos Vinhedos pela oportunidade de fazer o curso e por todo o suporte durante o andamento.

O meu orientador, Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## RESUMO

Esta pesquisa se propõe a analisar como o atendimento influencia no relacionamento sustentável de uma instituição financeira com seus associados. Aborda a excelência no atendimento nos aspectos de qualidade e personalização, com ênfase na manutenção do relacionamento. O estudo tem como objetivo apresentar fatores que levam a satisfação dos clientes e se compromete a analisar a importância da busca pela excelência no atendimento para relacionamento contínuo dos associados com a Cooperativa Sicredi Serrana. Compreende duas pesquisas, sendo uma delas quantitativa de nível descritivo e a outra qualitativa de nível exploratório. Identifica-se, a partir dos resultados quantitativos do questionário aplicado, que os associados buscam no atendimento como seu principal meio de satisfação, sendo a forma de como é disponibilizado que o faz manter sua conta na cooperativa. Nos resultados das entrevistas pelo processo qualitativo os gestores das agências celebram a importância do atendimento como bem fundamental para os negócios e o definem como primordial para prosperidade do relacionamento sustentável. Além do descrito, os associados puderam expor seu consentimento de definição do que consideram como um atendimento de qualidade e descobriu-se a autonomia de idealização dos gestores em busca de melhorias do atual atendimento disponibilizado em busca da excelência.

**Palavras-chave:** Atendimento. Instituição financeira. Qualidade. Relacionamento.

## **ABSTRACT**

This research proposes to analyze how service influences the sustainable relationship of a financial institution with its associated. It addresses the excellence in the attendance in the aspects of quality and personalization, with emphasis in the maintenance of the relationship. The study aims to present factors that lead to customer satisfaction and undertakes to analyze the importance of the search for excellence in the service for continuous relationship of the associates with the Cooperativa Sicredi Serrana. It comprises two surveys, one of them quantitative at the descriptive level and the other qualitative at an exploratory level. It is identified, from the quantitative results of the questionnaire applied, that the associates seek in the service as their main means of satisfaction, being the form of how it is made available that makes him maintain his account in the cooperative. In the results of the interviews through the qualitative process, agency managers celebrate the importance of service as a fundamental asset for business and define it as essential for the prosperity of a sustainable relationship. In addition to the above, the associates were able to express their consent to define what they consider as a quality service and discovered the autonomy of idealization of the managers in search of improvements of the current service provided in search of excellence.

**Keywords:** Service. Financial institution. Quality. Relationship.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gênero .....	51
Figura 2 – Faixa etária.....	51
Figura 3 – Natureza de pessoas física e jurídica.....	52
Figura 4 - Tipos de contas utilizadas .....	52
Figura 5 - Tempo de associação .....	53
Figura 6 - Exemplos formas de pagamento.....	54
Figura 7 - Exemplos instituições financeiras quanto à movimentação .....	55
Figura 8 - Instituições financeiras de recebimento das receitas.....	55
Figura 9 - Exemplos de canais de atendimento .....	56
Figura 10 - Ponto principal de valorização em uma instituição financeira .....	57
Figura 11 - Satisfação do atendimento.....	58
Figura 12 - Proposta de soluções.....	58
Figura 13 - Dúvidas quanto aos produtos e serviços .....	59
Figura 14 - Utilização da estrutura da agência .....	60
Figura 15 - Frequência de uso dos canais de relacionamento .....	61
Figura 16 - Relacionamento do associado com a instituição.....	61
Figura 17 - Resolução de problemas .....	62
Figura 18 - Canais de relacionamento.....	63
Figura 19 - Inovação e tecnologia .....	64
Figura 20 - Importância da cooperativa para as movimentações dos associados ....	65
Figura 21 - Propósito da Cooperativa Sicredi Serrana .....	65
Figura 22 - Promotores.....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo da fundamentação teórica.....	42
Quadro 2 – Resumo dos procedimentos metodológicos.....	48



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.2 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
1.4 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1 HISTÓRIA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....	14
<b>2.1.1 Instituições Bancárias no Brasil</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.2 Cooperativismo de crédito no Brasil</b> .....	<b>17</b>
2.2 TIPOLOGIAS ESTRUTURAIS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....	17
<b>2.2.1 Instituições financeiras físicas</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.2 Instituições financeiras digitais</b> .....	<b>19</b>
2.3 GESTÃO DE SERVIÇOS .....	20
<b>2.3.1 Qualidade em serviços</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.2 Benchmarking</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.3 Ética comercial</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.4 Gestão de relacionamento com o cliente (CRM)</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.5 Tecnologia da informação</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.6 Gerenciamento de filas</b> .....	<b>28</b>
2.4 <i>MARKETING</i> DE SERVIÇOS.....	30
<b>2.4.1 Marketing de relacionamento</b> .....	<b>31</b>
<b>2.4.2 Comportamento do consumidor</b> .....	<b>32</b>
<b>2.4.3 Personalização do atendimento</b> .....	<b>35</b>
<b>2.4.4 Valor e Satisfação</b> .....	<b>37</b>
<b>2.4.5 Marketing digital</b> .....	<b>38</b>
<b>2.4.6 Endomarketing</b> .....	<b>40</b>
2.5 QUADRO RESUMO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	41
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>43</b>
3.1 DELINEAMENTO .....	43

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO, DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	44
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	45
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS .....	47
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	48
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
4.1 A COOPERATIVA SICREDI SERRANA .....	49
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	50
<b>4.2.1 Análise quantitativa.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.2 Análise qualitativa .....</b>	<b>70</b>
4.3 PERFIS DOS ATUAIS ASSOCIADOS .....	76
4.4 CANAIS NORTEADORES DO RELACIONAMENTO COM A COOPERATIVA ..	78
4.5 DISPONIBILIDADE DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EM RELAÇÃO AO COMPORTAMENTO DOS ASSOCIADOS .....	79
4.6 A INFLUÊNCIA DO ATENDIMENTO PARA OS ASSOCIADOS E A SICREDI SERRANA .....	80
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA .....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho desenvolve-se em um momento que as instituições financeiras viabilizam mudanças em seus sistemas estruturais e formato de atuação, em uma visão de potencial para o mercado, na sua forma de gerar negócios e diminuição de custos operacionais. Neste mesmo momento a inquietação das instituições são pela chegada dos bancos digitais, que proporcionaram novas facilidades para os consumidores, com suas praticidades de mecanismos, menos burocracias nos registros de dados e principalmente comodidade em relação a lugar e tempo.

As organizações tradicionais, neste contexto, tendem a se mobilizar em busca de inovações para acompanhar esta evolução, se reinventando para busca do diferencial competitivo. Pois anteriormente a demanda das pessoas que chegavam às instituições, era direcionada por aspectos que não eram condizentes pela busca de sua satisfação, mas simplesmente induzidos por necessidade e acomodação do consumidor, estagnando-se e não buscando o melhor para si.

Atualmente, o consumidor vai à busca da sua satisfação, quer o melhor atendimento com o melhor custo benefício, de forma a não estar mais estagnado ou preso a uma instituição que lhe não agregue nada, como proposto na comercialização de produtos e serviços que só proporcione benefícios para empresa, utilizando de vendas induzidas e bom atendimento em segundo plano.

Condicionado pelo processo evolutivo, o atendimento, pode ser o diferencial competitivo e o que irá nortear o relacionamento das pessoas com suas instituições, independente de serem físicas ou digitais. O que assegurará isso será a principal estratégia de atendimento disponibilizado, garantindo a maior satisfação do consumidor, através de seu estudo de comportamento e busca continua pela excelência.

Esta pesquisa se propõe a abordar o tema da influência do atendimento. O objetivo é verificar a influência do atendimento disponibilizado em uma instituição financeira cooperativa para o relacionamento sustentável com seus associados. Essa verificação ocorrerá por parte da pesquisa quantitativa, que apresentará questões á amostragem de pesquisa com intuito de traçar os perfis dos associados, verificar suas percepções quanto ao atendimento disponibilizado e seus canais de utilidade em relação suas movimentações financeiras. A outra verificação acontecerá por meio da pesquisa qualitativa que mostrará nas descrições, entrevistas realizadas

no intuito de conhecer ideias dos gestores na disponibilização do atendimento, a preocupação dos mesmos com a busca da qualidade no atendimento e a percepção dos gerentes na evolução da cooperativa para o relacionamento contínuo com seus associados.

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos. A introdução apresenta uma abordagem geral sobre a influência do atendimento em uma instituição financeira cooperativa, seguida pelo referencial teórico inerente ao assunto. Posteriormente é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada. O trabalho segue com a discussão e análise dos resultados, e, por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

## 1.1 TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Devido a constante atualização na estruturação das instituições financeiras, as operações estão sendo cada vez mais facilitadas através do apoio de ferramentas tecnológicas. Estabelecimentos com agências físicas não são mais tão necessários como no passado, pois há alguns anos atrás, eram necessárias todas as movimentações e soluções financeiras de maneira quase totalmente presencial e manual.

Apesar da minimização de custos operacionais com a nova forma cem por cento em autoatendimento de seus usuários, trouxe também como principal consequência, uma competitividade progressiva. Pois com o surgimento das novas instituições digitais nos últimos anos, demonstrou novas práticas intuitivas em conquistar novos clientes para sua base de serviços e soluções. Em efeito, resultaram desligamentos de clientes concentrados em atuais instituições tradicionais, como parte das migrações das novas organizações no mercado.

Com o foco fundamental da melhoria contínua do atendimento ao cliente, as atividades devem exercer soluções financeiras personalizadas e satisfatórias, em correlação, as instituições conseqüentemente terão o retorno por suas receitas obtidas na geração dos serviços prestados, possibilitando um sucesso no alcance da fidelização do cliente e tendo como principal o relacionamento para assegurar as movimentações financeiras na organização. A busca do atendimento de excelência e relacionamento com os clientes devem ser considerados como primordial, de forma a perceber, traduzir e transformar em ação para realização das soluções mais

satisfatórias, independente do tipo de estruturação organizacional em infraestrutura e quadro de pessoal.

Diante da descrição até o momento, esta pesquisa é direcionada para descrever o seguinte questionamento: Qual a influência do atendimento disponibilizado em uma instituição financeira cooperativa para o relacionamento sustentável com seus associados?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral, apresenta-se a analisar a influência do atendimento disponibilizado na Cooperativa Sicredi Serrana para o relacionamento sustentável com seus associados.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a. Verificar os perfis dos atuais associados;
- b. Avaliar os canais que norteiam o relacionamento entre os associados e a cooperativa;
- c. Analisar os recursos tecnológicos disponíveis no Sicredi, em relação à mudança do comportamento dos associados;
- d. Identificar o grau de influência do atendimento da Sicredi Serrana no relacionamento e na satisfação de seus associados.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Em uma transição atual e contínua na estruturação de atendimento nas instituições financeiras, o importante estudo pretende desmistificar a forma de atendimento realizado em uma instituição financeira cooperativa, podendo identificar as percepções na utilização dos serviços quanto à realidade existente.

Pensando em uma visão para alguns anos, as mudanças de instituições físicas para totalmente digitais serão a realidade no futuro. Desta forma a importante relevância de entender essa transformação considerada radical em relação aos associados que ainda conduzem suas finanças de maneira mais tradicional e que

privilegiam o contato em conversações presenciais em visitas ou idas até uma agência, regada de uma sentida confiabilidade e segurança.

Em relação às empresas, grande parte delas passa por constantes formas de atualizações em seus processos e também há um complexo estudo de manter um diferencial de atendimento com clientes ou associados, conforme a instituição, independente do contato que está sendo perceptivo. Muitas empresas com as agências físicas já fizeram parcerias com outras instituições digitais para atingir novos segmentos. Estas aquisições visa manter uma continuidade na personalização de atendimento dos clientes que já possuem o atendimento tradicional como indispensável e atingir as novas gerações que conduzirão seu próprio atendimento pelas plataformas digitais.

No cenário apresentado pretende-se entender como o atendimento de qualidade pode ser personalizado e o diferencial para instituições financeiras, juntamente com suas propostas de soluções financeiras. Mesmo com a condição das atividades no manejo de valores monetários, em algum momento presente ou futuro, de alguma forma, seja ela, por consultoria e suporte técnico, poderá possuir contato de pessoas ou em evolução, por robôs inseridos da memória do conhecimento de pessoas e compartilhados em sistemas, oportunizando novamente a busca por aperfeiçoamento contínuo na excelência no atendimento, formando um relacionamento sustentável para as empresas com seus clientes na geração de negócios.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem por objetivo apresentar os elementos teóricos necessários para a compreensão do tema correspondente ao atendimento disponibilizado nas instituições financeiras. A pesquisa sobre o assunto foi realizada em livros e periódicos, como por exemplo, em artigos, bibliografias físicas e digitais.

### **2.1 HISTÓRIA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

As operações bancárias são umas das atividades mais antigas de nosso processo de desenvolvimento no mundo. Em 1782 foi criado o primeiro banco, antes mesmo da consolidação da Constituição dos Estados Unidos, sendo que vários bancos comerciais criados na mesma época continuaram com seu trabalho até nossos tempos (REED; GILL, 1994).

Ainda conforme Reed e Gill (1994), os bancos tem como sua atividade principal a capacidade de ofertar moeda (dinheiro), devido a empréstimos e investimentos dos bancos que são regulados pelo Banco Central. Essa capacidade que possui o sistema bancário colaborando significativamente para a economia, aumentando a possibilidade produtiva em contribuição do desenvolvimento sustentável.

Em toda história, o desenvolvimento do sistema financeiro e bancário tem participação fundamental no progresso do país, assegurando uma capacidade de produção contínua através de incrementos potenciais financeiros e incluindo capital externo por apoio de investimentos na expectativa das vistas possibilidades de crescimento. Como principal atividade rentável, a capacidade de ofertas de empréstimos, conduz a uma fomentação no desenvolvimento promissor nos negócios, impulsionados por investidores que acreditam nas ações.

#### **2.1.1 Instituições Bancárias no Brasil**

Na busca pelo desenvolvimento social e de uma economia sustentável no país, diferentes lideranças buscam alcançar mesmos objetivos e determinam fatores que destinaram as atividades bancárias.

Segundo Costa Neto (2004), após a vinda da corte Portuguesa para o Brasil a partir de 1808, começaram-se os interesses e foram realizadas as primeiras atividades bancárias. Neste mesmo ano, D. João VI confirma um Ato Real criando o primeiro Banco do Brasil (BB). Com o novo Ato realizado, o controle administrativo ficou para os beneficiados do rei como forma de favorecimentos para seus aliados. Dentre favores disponibilizados poderiam obter notas bancárias exclusivas, isenções de impostos e monopólio em suas comercializações de produtos, privilégios que duraram até 1829.

Ainda conforme Costa Neto (2004), em 1853, surge um novo Banco do Brasil, como resultado da fusão do Banco do Brasil, fundado em 1851, por Mauá, com o Banco Comercial do Rio de Janeiro. Fusão que ocorreu pela intenção de uma reforma financeira, onde teve emissão exclusiva de papel moeda, que após alguns anos, em 1864, perderia esta tarefa em meio à crise monetária e bancária. Naqueles mesmos anos, em 1861, de com características a respeito mais econômico, teve a criação da Caixa Econômica e do Monte de Socorro do Rio de Janeiro, o que dariam início para consolidação posterior da Caixa Econômica Federal, que a partir de 1874, passaram a ter semelhanças em outras regiões do Império.

Após proclamação da república, como tentativa de tornar mais acessível os limites de crédito, Rui Barbosa realiza uma reforma bancária e estabelece emissões registradas de apólices da dívida pública, sendo cabível devido ao endividamento público existente. Com a nova situação financeira são criados bancos com capital privado, ficando responsável pelas notas que não poderiam ser convertidas destinadas a emissão em lugares específicos (COSTA NETO, 2004).

O mercado alcança larga expansão nas atividades financeiras, no período em que resulta do planejamento de Rui Barbosa e desenvolvimentos de entidades com interesses emitentes e limitados, podendo ser regularizadas suas negociações realizadas de maneira mais facilitada por seus membros, o que mais tarde como resposta passa a ter o envolvimento do governo nas atividades bancárias. Os processos do Banco do Brasil, até então banco privado, intensifica seu desenvolvimento no período inicial da República, entre 1888 a 1892 atingindo valores monetários que na época eram denominados de contos de réis, que eram assegurados por sociedades anônimas de capital, sem integralização de valores e títulos emitidos (COSTA NETO, 2004).



Conforme Costa Neto (2004), dentre a situação economicamente uma situação fraca e favorável em junção de estímulos governamentais, trouxeram participações de capital estrangeiro para créditos. Desta forma tornou possível em momento sensibilizado uma investida internacional para sanar as necessidades nacionais. Assim, a partir da aprovação do estado de São Paulo e autorização do governo do estado assegurando juros-ouro anuais por determinado percentual em carência de vinte anos para a fundação de um banco na capital, para lidar com créditos específicos dentro de seu espaço geográfico, poderia ter esses bancos incentivados, como por exemplo, isenção de impostos, dando como garantia terras agrícolas e imóveis urbanos em contrapartida. Este garantia através dos juros-ouro é descrito pelo fato de ser o principal meio de pagamentos internacionais de empréstimos e financiamentos, sendo chamado de ouro monetário.

Devido à necessidade de fortalecimento local e uma gestão de autonomia com a inserção de um banco dentro de cada estado para gerir seus investimentos e apoiado através de incentivos fiscais, em conjunto também de um crescimento de exportações pelo surgimento de interesse crescente de por parte de mais investidores. Essas instituições formadas de valores estrangeiros e privadas de movimentações externas tiveram que se ajustarem as práticas financeiras e a moeda nacional. Ampliando as atividades realizadas em operações bancárias e comerciais previstos por lei, sendo realizadas quase inteiramente dentro do sistema estadual, superando intercorrência dos processos bancários nacionais e por estímulos de instituições privadas, resulta de seu propósito natural na autonomia de controle das instituições (COSTA NETO, 2004).

A justificativa final para o surgimento dos bancos estaduais e Banco do Brasil foram estruturados como resposta do insucesso de organizações privadas apoiados pelo governo, na busca créditos especializados e financiamentos segmentados. Após ações investidas, chegasse a esta organização financeira, trazendo um banco para dentro do estado e suprimindo as necessidades geográficas estaduais dentro dele em negociação com a União.

A relação de atividades realizadas pelos bancos públicos em resposta de desequilíbrios bancários, não é uma consequência de situações isoladas, mas é o resultado ao longo de toda história com aspectos afixados e mais abrangentes. Pois as inúmeras interferências governamentais tiveram influência direta para privatização de recursos, como forma de financiar as dívidas existentes.

### 2.1.2 Cooperativismo de crédito no Brasil

Segundo Pinheiro (2008), a primeira sociedade cooperativa foi à chamada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, com sua fundação em 27 de outubro de 1889, na considerada província de Minas. Inicialmente criada com pretensão de consumo, em seu estatuto prescrevia a necessidade de uma “caixa auxílios e socorros”, como chamam na época, para associados que necessitassem de recursos para se manter por falta de trabalho.

Conforme Pinheiro (2008), os *sítes* Sicredi e Portal do Cooperativismo Financeiro, após a virada de século e incentivado dois anos depois primeira cooperativa de crédito das Américas, em Quebec, no Canadá, foi consolidada no Brasil, a primeira cooperativa de crédito brasileira, pelo Padre Jesuíta Theodor Amstad de originalidade suíça, no dia 28 de dezembro de 1902, na região Da Linha Imperial, situado no município de Nova Petrópolis no Rio Grande do Sul. Inspiração de fundação devido ao conhecimento da experiência alemã do modelo de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888). A primeira cooperativa possui suas atividades até os anos atuais, mas com nova nomenclatura sendo chamada de Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha.

O modelo seguido por Raiffeisen tinha sua atuação em localidades da área rural e pequenas vilas, dando maior relevância aos produtores agrícolas e valorizando o capital dos cooperados. As movimentações financeiras eram sua totalidade através de depósitos, pois resultavam de remunerações das sobras que eram distribuídas após reservas de segurança, condicionando segurança para momentos mais difíceis (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO).

A forma de atuação para os segmentos rurais se estende como sua essência até os dias de hoje, passando este espírito cooperativo para demais pessoas que podem se associar nas novas formas de gestão das cooperativas, em contribuição de um desenvolvimento mútuo individual e social.

## 2.2 TIPOLOGIAS ESTRUTURAIS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Com os avanços na evolução da humanidade, desenvolvem-se também muitas mudanças, principalmente para o setor financeiro em relação ao sistema bancário, pois com a alteração na dinâmica populacional, culturais e os avanços

tecnológicos os bancos tiveram alterações em suas formas estruturais e em sua forma de atendimento, modificando serviços e reduzindo a burocratização nas instituições.

Em situação competitiva, as operações realizadas entre os bancos sempre tiveram um ambiente de grande concorrência, mas que com o passar do tempo se tornou algo mais intensivo com as transformações tecnológicas, demográficas e normas regulamentárias, contribuindo na evolução dos serviços prestados pelos bancos (REED; GILL, 1994).

Segundo Fitzsimmon e Fitzsimmons (2010), descrevem que:

Os serviços eletrônicos (virtuais) compartilham muitas características com os serviços tradicionais (físicos). Os serviços eletrônicos são intangíveis, pois as transações e experiências vivenciadas por meio de canais eletrônicos são difíceis de mensurar, inventariar, ou descrever completamente. As distintas necessidades, expectativas, capacidades, de autoatendimento, disposição, para interagir e percepções dos clientes contribuem para heterogeneidade dos serviços eletrônicos. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 125).

Apesar dos serviços eletrônicos não serem materiais, muitas experiências ainda são necessariamente físicas, conduzindo para uma percepção ainda mensurável. Diferentemente de acessos digitais, o usuário tem sua opção de algo que não o limita quanto a lugar e tempo, podendo realizar suas operações de forma mais cômoda e autogerenciável, através de ferramentas intuitivas que incentivam o autoatendimento.

### **2.2.1 Instituições financeiras físicas**

Os bancos físicos ou denominados com agência conforme conceito de Reed e Gill (1994, p. 33), “existem quando uma única instituição bancária conduz as operações em dois ou mais locais. As agências são controladas de um único local, chamado matriz.” Segundo eles as informações são gerenciadas pelos lugares onde se encontram os estabelecimentos da mesma empresa, havendo fronteiras pela utilização dos serviços em locais físicos e possuindo uma central de regulação para dirigir todos os processos disseminados para as agências operantes.

As agências físicas hoje são ainda de uso frequente, mas que com avanço da evolução já possuem redução ou extinção de cargos e funções que desintegradas

por aspectos de sobreposição do desenvolvimento tecnológico e inovador na forma de atendimento e soluções financeiras.

As agências físicas possuem em seu cargo principal de gestão um gerente da agência que regula as funções comerciais, administrativas, financeiras e outras demais funções operacionais. As descrições de cargo e funções podem ser diferentes de acordo com a hierarquia de cada instituição financeira no gerenciamento de seus processos.

As operações são ligadas as agências, os contatos são presenciais, embora se utilize de caixas eletrônicos, existe o condicionamento de maior burocratização, autorizações e movimentações a serem operacionalizadas no local.

### **2.2.2 Instituições financeiras digitais**

Novos modelos de negócio surgem através da chegada da infraestrutura de comunicação e informação pública, conseqüentemente originam-se de criações e ações de diminuição da restrição existencial, que ocorreriam no meio empresarial e social (ALBERTIM, 2010).

Hoje essas infraestruturas de comunicação e informação, colaboram para a liberdade de um mercado mais amplo e competitivo, não se limitando apenas a operações de compra e venda de produtos e serviços, mas um reconhecimento potencial do mercado de atuação.

De acordo com Albertim (2010), a evolução na era digital esta na aplicação do ambiente externo e nas integrações interna e externa das empresas, considerando que a utilização de ferramentas tecnológicas iniciou dentro do ambiente interno, posteriormente explorados nos processos de negócio e suas integrações sendo realizadas via sistemas de informações integrados.

Como forma de conceituar o processo digital, Albertim (2010, p. 89), descreve que “a digitalização está baseada no conceito de que a comunicação, interna e externa à organização, e as transações passam a ser baseadas em sistemas binários.” Segundo ele a digitalização em substituição da tecnologia analógica, permite uma maior velocidade de transmissão e maior quantidade de informações traduzidas.

Após transição da digitalização, passa pela virtualização, onde Albertim (2010), afirma que esse processo consiste na mudança em questão de matéria, por

proporcionar as características físicas se tornarem virtuais, transformando significativamente a economia, a tipologia das organizações, as formas de relacionamento e a própria movimentação econômica.

As organizações transformam-se em virtuais, a ponto de não somente caracterizado pelo meio físico, mas com mudanças em seus processos internos e externos sobre as infraestruturas de comunicação e informação digital, atividades realizadas de forma interconectada (ALBERTIM, 2010).

As empresas caracterizadas como virtuais, tem suas estruturas totalmente adaptadas para as exigências da evolução tecnológica, provem de experiências em que as ferramentas já possuem processo de maturação para a incondicional necessidade de aplicação nos potenciais de negócio, oportunizando um ambiente competitivo para o mercado.

### 2.3 GESTÃO DE SERVIÇOS

Entre muitas definições de serviços existentes, sua totalidade considera a intangibilidade e consumo coexistente, em diferentes níveis, em cada individualidade um modo característico. Um das definições é que “Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor.” (FITZSIMMONS, James).

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), os processos de serviços passam por dimensões de inclusão do atendimento, que é ocasionado quando possui comunicação direta com o cliente, e outros processos de suporte que não oportuniza tanto contato com o cliente, mas possui seu nível de responsabilidade. Segundo eles a força de trabalho se deve ao tipo de atividade que está sendo realizada e a devida atenção no momento, gerando um grau de personalização.

Ainda conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), sobre a natureza do serviço, descrevem aque:

[...] A natureza do setor de serviços é explorada em termos de oportunidades de emprego, contribuições à estabilidade econômica e fontes de liderança econômica. A ideia de que a sociedade pós-industrial está evoluindo para uma economia da experiência é discutida em termos de serviços empresariais e ao consumidor. O crescimento do setor de serviços é atribuído à inovação, às tendências sociais e à tecnologia de informação (por exemplo a *Internet*). (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 26).

Em relação de competitividade no mercado, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), afirmam que os serviços possuem uma lista de requisitos que podem ser considerados como critérios pelo consumidor, como: disponibilidade, conveniência, confiabilidade, personalização, preço, qualidade, reputação, segurança e rapidez.

Todos os itens os elementos citados podem ter papéis fundamentais para estratégia nos negócios. Atribuindo a maior consolidação dos itens atribui uma concorrência mais vantajosa das empresas que buscam desenvolvimento e evolução do atendimento. O foco pretendido é para as necessidades pessoais do cliente, pois a tomada de decisão pode ser determinada pelos nove fatores à cima listados. Essa estratégia na busca por se diferenciar do mercado através do atendimento, pode ter como consequência a caracterização de fidelidade do cliente posteriormente, a partir do valor percebido e identificação com o tipo de prestação de serviço disponibilizado.

### **2.3.1 Qualidade em serviços**

Segundo Carl Christensen (1999), a revolução da qualidade se consolidou inicialmente no Japão após guerra, quando norte-americanos especialistas em qualidade foram prestar serviços às organizações japonesas. A revolução se estendeu em meio à década de 80 nos Estados Unidos e no início dos 90 no Brasil. A denominação desta revolução ficou chamada como “Revolução da Qualidade Total”, pela movimentação das organizações em função de melhoria da qualidade de produtos e serviços, para manter uma competitividade em relação a satisfação dos clientes.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) descrevem a qualidade como:

A satisfação do cliente com qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional e, também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 139)

Anteriormente a qualidade de um serviço podia ser traduzida na satisfação e interpretada por gestos emocionais. Porém as empresas se diversificaram e

passaram a ser competitivas pela percepção da garantia do serviço, passando pela transição que foi substituir a garantia de um bem tangível, ou seja, garantia do produto, pela segurança do serviço oferecido, oferecendo benefícios mais suplementares. As informações quanto aspecto de qualidade não depende mais somente das características físicas, mas sim, do suporte de serviço que é determinado pela venda proporcionada. Determinações de suporte que serão de responsabilidades de todos, pela consolidação final de qualidade percebida, que com desempenho eficiente dos operadores dos processos em junção dos outros departamentos envolvidos que estarão inseridos de alguma forma, poderão por fim propiciar o serviço de qualidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

De acordo com Kotler e Keller (2012) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) caracterizam cinco dimensões de qualidade, sendo elas:

- a. Confiabilidade: neste quesito podem ser considerados prazos determinados de resposta e segurança das informações.
- b. Responsabilidade: Prontidão de atendimento, minimização e correção de falhas.
- c. Segurança: Conhecimento das informações e competência nas atividades
- d. Empatia: atendimento personalizado e interesse perceptivo da solução do problema.
- e. Aspectos tangíveis: aspectos físicos de instalações, condição de ambientes e atenção aos detalhes perceptivos.

Carl Christensen (1999) explica a qualidade percebida pelo cliente como:

O nível de qualidade do produto ou serviço de ser definido a partir do significado que a qualidade tenha para o consumidor e da sensibilidade do consumidor à qualidade. Em suas últimas consequências, qualidade é aquilo que o consumidor acha que é. (CARL CHRISTENSEN, 1999, p. 89).

O julgamento de qualidade pode ser uma interpretação relativa e possui formas distintas de percepção para o consumidor e as empresas, pois as empresas podem condicionar características físicas ao produto ou uma especificação de atendimento para se posicionar ao mercado, mas talvez o que o cliente estará buscando não é aquele artifício que foi utilizado como estratégia pela instituição. Nesta situação de oposição de informações de relevância, mais importantes vão ser as considerações por parte do consumidor, mesmo que esteja explícito pela

empresa o valor imposto do produto ou atendimento do serviço prestado, a qualidade deve ser percebida pelo cliente.

Em relação à plena de qualidade, Kotler e Keller (2006), descrevem que:

Podemos dizer que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas do cliente ou as excede. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades dos clientes durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade, mas é importante distinguir entre qualidade de conformidade e qualidade de desempenho (ou graus). (KOTLER; KELLER, 2006, P. 145).

Ainda conforme Kotler e Keller (1999, p. 146), definem o marketing como “a arte de atrair e reter clientes lucrativos.” Para esta análise sugere-se uma tentativa de fidelização do cliente, que com a qualidade total do serviço prestado, poderá consolidar um relacionamento em longo prazo, independente da lucratividade do cliente. A disponibilidade de qualidade para clientes que geram mais e menos lucros sendo equiparadas por meios de atendimento personalizados e estratégicos para cada cliente, potencializando para condução mais rentável possível em atratividade.

### **2.3.2 Benchmarking**

De acordo com Spendolini (1993), o *benchmarking* é uma atividade que pode ser aplicada para entendimento das outras empresas, não somente as concorrentes, mas qualquer organização que pudesse ser utilizada como modelo para comparar práticas de negócios. Sua ação é a identificação índices em operações que possam fazer comparação entre empresas principalmente líderes e inovadoras dentro da especificação do seu negócio.

A comparação entre produtos e serviços no mercado é muito presente e importante entre as intuições em sua coleta de informações, para possível utilização em seus negócios. Na busca por alguma ideia, que não havia sido identificada anteriormente, esta compreensão é reproduzida na prática. Em outras situações a comparação serve como meio de fixação de valores financeiros, considerando custos operacionais e percentuais de lucros, pois grande parte dos clientes tende a priorizar os valores convenientes, que podem ser pagos e não se importar com a forma do atendimento.



Algumas estratégias do atendimento podem ser estudadas e contextualizadas em uma abordagem competitiva em vantagens argumentadas, mas que na prática em determinadas instituições pode não se consolidar por algum aspecto da política ou cultura da empresa e principalmente pelo atendimento individual que é dado pelo atendente qualificado em alinhamento com os objetivos da empresa.

Em segundo momento, dentre tantas informações agregadas com função do *benchmarking*, formou-se uma inteligência competitiva, pois o foco em alcançar a excelência no produto ou serviço por consequência trouxe o conhecimento amplo do processo. Uma empresa possuía detalhes restritos e internos das operações, gerando dúvidas pelos que estavam sendo estudados (SPENDOLINI, 1993).

Por mais informações que possam ser coletadas e melhorias acontecerem, a aplicação nunca vai ser totalmente condizente conforme a empresa de referência. Na comunicação pode haver argumentos em abordagem comercial do que tomou como conhecimento, pois com a utilização do *benchmarking*, terá conhecimento das formas potenciais e fraquezas já existentes por parte de concorrentes pelo estudo específico realizado. Com a melhoria deverá acontecer do aproveitamento correto e empenho da equipe, podendo reforçar os aspectos diferenciais em relação a organização estudada.

- Segundo Spendolini (1993), o benchmarking possui tipos de atividades como:
- a. *Benchmarking* interno: as práticas dos negócios são comparadas internamente com outras áreas dentro da própria organização, conhecendo primeiramente a si mesmo para depois uma possível visão expansiva;
  - b. *Benchmarking* competitivo: as funções deste tipo são as identificações dos pontos específicos em comparação competitiva de produtos, serviços e operações da concorrência direta com o negócio;
  - c. *Benchmarking* funcional/genérico: identificação das melhores ações praticadas, independente do tipo de empresa, considerando sua referência em excelência no segmento de atuação.

### **2.3.3 Ética comercial**

A forma de atuação da ética pode ser entendida como um valor para instituição, assegurando sobrevivência, imagem da empresa perante o mercado e consequentemente atingir bons resultados. O comportamento adotado de

fundamentos morais e normas de uma coletividade definirá o tipo de perfil da organização quanto a sua personalidade nos negócios.

A ética comercial envolve regras de conduta que guiam ações no mercado – os padrões contra os quais a maioria das pessoas em uma cultura julga o que é certo e o que é errado, bom ou ruim. Esses valores universais incluem honestidade, confiabilidade, imparcialidade, respeito, justiça, integridade, interesse pelos outros, responsabilidade e lealdade. (SOLOMON, 2002, p. 33).

As distinções para definir os aspectos a serem debatidos podem variar para cada segmento de mercado, mas não ocasionando um crime por agir de tal forma considerada maléfica e antiética. As instituições podem seguir agindo desta forma contra o correto pela maioria, mas também colherá resultados negativos pela oposição em relação a todos envolvidos. Observa-se então, um desinteresse contínuo pelo cliente na utilização dos serviços, que algum momento disseminará este forma de atendimento para outras pessoas, não conseguindo dar continuidade em seus negócios pela prática incorreta de seu relacionamento.

Em uma preocupação voltada para ao aspecto ambiental, as instituições bancárias ficaram expostas a situações de riscos, que poderiam se transformar notoriamente em perdas potenciais, comprometendo a continuidade do trabalho financeiro exercido pelas empresas. Entretanto, cada organização se classificará pelo seu tamanho como forma de gerenciar seus riscos, podendo ela ser classificadas como os principais os ricos do negócio, risco estrangeiro e risco financeiro (TOSINI, 2006).

Conforme conceito de Tosini (2006, p. 29), “o risco ambiental pode ser definido como a medida de possíveis danos que uma atividade econômica pode causar ao meio ambiente.” Segundo ele, considerando os bens naturais que a natureza nos dispõe, pode ser gerados custos pela degradação de recursos, impactando nos processos econômicos e conseqüentemente impactando nos lucros pelo o impacto de responsabilidade social exercida.

Inicialmente como todas as empresas, a conscientização na parte ambiental tinha como objetivo uma defesa de sua existência, manter-se dentro das normas e riscos para realizar suas atividades. Hoje, a responsabilidade social é enfatizada de maneira contínua, se tornando um forte argumento de valorização para quem

compartilha de um progresso sustentável nos negócios e responsabilidade social, considerando um aspecto competitivo para demais empresas no mercado.

#### **2.3.4 Gestão de relacionamento com o cliente (CRM)**

Gestão de relacionamento com o cliente, traduzido de *customer relation management* (CRM), define-se como “o gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 151)

De acordo com Kotler e Keller (2006), o CRM refere-se a todo contato estabelecido com cliente, desde a percepção de experiência vivenciada até uma comunicação em conversação pessoal. Entre esses contatos são coletadas as informações sobre cada indivíduo que de maneira objetiva podem ser acessadas e trazer um retorno eficaz para o processo de atendimento. Com o conhecimento de seus clientes a empresa pode personalizar seus atendimentos e se tornar mais inovadora e conseqüentemente lucrativa pelo atendimento de excelência.

A ferramenta de gestão de relacionamento serve como um norteador para a consolidação de relacionamento e fidelização, ela possui grande papel ativo do conhecimento sobre os clientes, pois sua característica de gerenciamento é possuir informações imediatas, que através de registros de atendimento poderá propor uma melhora na experiência e satisfação ao cliente. Com informações precisas de dados registrados individualmente, as instituições tem como estratégia a personalização do atendimento nos serviços e produtos ofertados (KOTLER; KELLER, 2012).

#### **2.3.5 Tecnologia da informação**

As informações de registros de cliente, suas movimentações e potenciais podem ser concentrados em um banco de dados. Os dados devem chegar aos líderes para possíveis tomadas de decisão e a outras áreas operacionais, podendo traduzir para informações materializadas, conforme forem chegando às atualizações dos dados de cada segmento. As informações podem ser correlacionadas com clientes, tipos produtos e serviços, podendo obter uma contextualização de tendências e estimativas (KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler e Keller (2012, p 73), citam como exemplo uma empresa, “usando uma tecnologia própria, o banco norte-americano Wells Fargo pode rastrear e analisar cada transação realizada por seus 10 milhões de correntistas individuais.” Dado o exemplo demonstra o quanto se podem mensurar numericamente dados quantitativos, que podem ser transformados em informações de extrema importância para medir a maior inclinação para determinado nível de atendimento.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), afirmam que a tecnologia esta desempenhando de forma essencial e colaborativa ao encontro de serviço e definem cinco modelos de atividade sendo eles:

- a. Encontro de serviço sem tecnologia: o cliente esta presente fisicamente e possui interação, representa um grupo de segmento que é representado pela maneira ainda tradicional em relação a tecnologia.
- b. Encontro de serviço apoiado pela tecnologia: o contato com a tecnologia fica exclusivamente ao prestador do serviço e serve como facilitador das operações.
- c. Encontro de serviço facilitado pela tecnologia: o cliente e prestador possuem contato com o meio tecnológico. As informações são programadas pelo prestador e podem ser interpretadas pelos clientes.
- d. Encontro de serviço mediado pela tecnologia: não possui encontro de serviço tradicional cara a cara. A comunicação pode ser por intermédio áudio ou monitoramento remoto.
- e. Encontro de serviço gerado pela tecnologia: a tecnologia ocupa o lugar do fornecedor de serviço, permitindo um autoatendimento. Este modelo tende a redução de custos operacionais e aperfeiçoar processos.

O progresso da tecnologia de informação e comunicação em relação à interação entre clientes e prestadores de serviços tem papel fundamental neste processo. Esta transformação tem descrito uma nova visão para o encontro de serviço, que possui um suporte da tecnologia, facilitando as operações da oferta e manuseio do serviço. Em contraponto o contato direto cara a cara carece para alguns segmentos, obtendo desníveis de eficiência pela não regularidade.

Considerando os avanços tecnológicos em função de novos desafios de implantações, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), descrevem o seguinte exemplo:

Consideremos o uso de equipamentos de reconhecimento de caracteres em tinta magnética nos bancos. Essa inovação tecnológica não afetou os clientes de forma alguma; ela tornou mais produtivo o processo “oculto” de liberação de cheques. No entanto, os benefícios não foram percebidos antes que todos os bancos concordassem em imprimir seus cheques utilizando um código universal de caracteres. Sem tal acordo, os cheques de bancos que não estavam participando do sistema precisavam ser classificados manualmente, o que limitava muito a eficácia dessa tecnologia. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 129).

Com as inovações tecnológicas os usuários dos serviços passam a ter mais dificuldades de manuseio, tendem a sair da zona de conforto por utilizarem sempre da mesma maneira determinado serviço, buscando construir novas habilidades para continuar em contato com o serviço. As inovações na participação de suporte trazem situações impactantes também por parte dos colaboradores que necessitam de novos treinamentos para manutenção das atividades. Neste contexto mecanismos mais sofisticados são implantados no mercado, mas muitas vezes não possuem sua totalidade de implantação em todas as instituições.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), o autoatendimento é algo emergente e resultante de incentivos para favorecimento dos clientes. Com a diminuição da mão-de-obra oportuniza a personalização do atendimento e supervisão do serviço. Este resultado pode ocasionar um impacto negativo para a sociedade, pois os funcionários estão sendo substituídas por máquinas, implicadas essas consequências para as pessoas de baixa renda e sendo gratificadas outras com qualificação para funções em outras áreas. Em atividades de suporte a automação está exercendo papéis de trabalhos rotineiros e repetitivos, reduzindo a atividade humana em muitas funções. Muitas instalações podem já interagir com os clientes pelos sistemas automatizados, através de dispositivos programados para realizadas de determinados serviços.

### **2.3.6 Gerenciamento de filas**

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 293), “o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo. Quando a demanda por um serviço é menor que a capacidade disponível, temos instalações e servidores ociosos.”

Ainda segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), um dos desafios para gestão, é a variabilidade induzida pelo cliente, pois buscam conciliar a capacidade

com a demanda existente. Pois os clientes em suas operações podem tornar o tipo de atendimento diversificado para cada necessidade, não sendo possível tornar um atendimento padronizado para todos. Na capacidade que pode ser proporcionada em relação a demanda, a estrutura de suporte pode ser considerada pontual para o exercício da atividade, se tratando de tempo de espera, por exemplo, necessita demais mais pessoas e infraestrutura para continuação da condução dos atendimentos demandados.

Considerando a demanda para serviços, não é algo que pode ser estocado, pois a participação da pessoa a ser atendida é algo intangível. O atendimento é único e perceptivo, pois gera uma experiência de atendimento individual e transitório. No contexto prático o desafio se encontra em conciliar a prestação do serviço com as demandas exigidas de clientes em um ambiente flexível e ativo.

Segundo de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), explicam que:

A compensação entre o custo de espera e o custo de fornecimento do serviço raramente é explícita, apesar de os fornecedores de serviços terem que considerar, nas tomadas de decisão, os aspectos físicos, comportamentais e econômicos da experiência de espera do consumidor. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 330).

Em relação ao tempo exigido nas filas de espera, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), consideram que este fator de espera tem várias intenções econômicas, mas que não é possível descrever realmente a perda ocasionada. Mas em situações para um mercado competitivo, uma espera exagerada pode resultar em perdas de clientes, que insatisfeitos com a perceptiva problemática, só querem ser atendidos e se não alcançarem a solução para sua necessidade, procurarão por outro lugar onde tenha mais capacidade de atendimento para sua demanda gerada.

Em uma fila o tempo exigido para atendimento é algo a ser visto pontualmente, ocasionando perdas para empresa prestadora, dispendo de funcionários para execução dos atendimentos que necessitam de otimizações para melhora continua, tanto para agilidade quanto para o bom relacionamento, e para o cliente que está aguardando, se torna um tempo improdutivo de frustração pela inatividade das operações que poderiam ser realizadas na sua empresa ou individualmente, pois se ele procurou o meio físico para realizar suas atividades, sendo assim, deve ser atendido da melhor forma.

## 2.4 MARKETING DE SERVIÇOS

De uma forma global Kotler e Keller (2012, p. 3), descrevem que “o *marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.” Segundo eles, o momento em que se corresponde as necessidades e os desejos gerados, conseqüentemente poderá gerar lucro.

A partir do conceito inicial, o *marketing* com no contexto de conjunto de conhecimento em vista para satisfação das pessoas, pode representar uma atuação de forma transformadora, pois sua capacidade faz com que as necessidades se tornem processos de negócios que fundamentem lucros para empresas.

Para o Kotler e Kelllet (2012), apresentam a função do *marketing* como:

O *marketing* tem desempenhado um papel fundamental no enfrentamento desses desafios, uma vez que finanças, operações, contabilidade e outras funções organizacionais não terão sentido se não houver uma demanda de produtos (bens e serviços) que seja suficiente para que a empresa obtenha lucro. É por isso que, muitas vezes, observamos o sucesso financeiro de uma empresa dependendo das habilidades e do sucesso das ações do departamento de *marketing*. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 2).

O *marketing* pode ser um impulso indutor para muitas empresas, pois auxilia no desafio das atividades que se deparam com situações econômicas em momentos complexos e faz progredir financeiramente ou em algumas situações serve de superação das dificuldades pela desvantagem atual do mercado.

Em relação ao ambiente de *marketing*, Lopez e Gama (2010), descrevem que:

Por ambiente de *marketing* entende-se tudo aquilo que gira em torno da empresa. Numa sociedade complexa e multiforme como a nossa, o ambiente propõe uma série de mudanças constantes que devem ser consideradas pelo profissional de *marketing* para que para que sua empresa e seus produtos mantenham-se competitivos. Em termos de *marketing*, o confronto com ambiente servirá para que a empresa procure o que se chama de “vantagem competitiva”, que significa apresentar-se de maneira mais eficaz do que a concorrente. (LOPES; GAMA, 2010, p. 25)

Considerando a prestação de serviços, as mudanças nos processos em todas as empresas devem vir acompanhadas de melhorias, como ocorre na produção e venda de produtos, que com a diversificação entre concorrentes, pode ser

fomentado o mercado com o desenvolvimento das atividades de maneira mais eficiente.

Para Kotler e Keller (2012), define o ambiente de *marketing* constituído como:

O microambiente inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição e na promoção da oferta. São eles: a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo. [...] O macro ambiente é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente sociocultural, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político-legal. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 10)

Neste contexto o ambiente de *marketing*, deve considerar as oportunidades nas mudanças dos ambientes para utilizar como ferramenta das estratégias de *marketing*, devendo estar perceptivos as novas tendências do mercado em concorrência potencial com as demais empresas.

#### **2.4.1 Marketing de relacionamento**

Segundo Solomon (2002), em conhecimento da tecnologia, o computador tem importante papel na revolução da construção do *marketing* em função do relacionamento, pois com a introdução desta ferramenta nos negócios, pode ser acompanhados mais de perto dados e informações dos clientes, traduzindo em conhecimento das necessidades e desejos, que possivelmente serão realizados após aprovação durante o processo.

O relacionamento se estreitou a partir do computador, gerando uma identificação com a marca, pois a comunicação entre a empresa e cliente está mais clara, o contato antes era muitas vezes só presencial e insuficiente, não extraía todas as informações necessárias que contribuiriam para melhoria, sendo realizado de uma maneira mais estática. Com esta evolução de aperfeiçoamento de acesso de dados, por meio computacional, as organizações podem estar atualizadas para atendimento especializado para seus públicos, com conhecimento de tendências de relação, que foi coletada anteriormente dos próprios clientes.

Os objetivos do *marketing* estão continuamente preocupados em fortalecer o relacionamento mais intenso e próspero com todas as instituições que realizam de alguma forma, o contato de suporte ao sucesso das ações de *marketing* da organização (KOTLER; KELLER, 2012).



Kotler e Keller (2012, p. 19), afirmam que são quatro elementos que possuem influência no *marketing* de relacionamento, que são: “os clientes, os funcionários, os parceiros de *marketing* (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas)”.

Com as estimativas de relacionamento entre os envolvidos, as empresas podem se personificar as preferências dos clientes, individualizando o atendimento para cada vínculo adquirido no decorrer do processo, podendo mais lucratividade em algumas situações já com o sucesso da fidelização e outras em progresso de relacionamento de conquistas.

#### **2.4.2 Comportamento do consumidor**

Segundo descrito por Solomon (2002, p. 24), o comportamento do consumidor “é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”.

O comportamento do consumidor pode ser um estimulante para o mercado, aplicando tendências e razões para tomar determinadas decisões. O consumidor é um importante ativo para influência nas ações de planejamento das empresas, pois suas necessidades podem ser cotidianas ou dimensionar desejos estruturais no processo.

Considera-se a interação entre empresa e consumidores é um processo contínuo, pois o relacionamento não se gera apenas por realização de movimentações financeiras entre os envolvidos. O processo de consumo é mais amplo, possui um acompanhamento durante e após da aquisição de um serviço ou produto, através de um atendimento individualizado (SOLOMON, 2002).

Para Carl Christensen (1999, p. 56), “um dos pontos de partida para o entendimento do comportamento do consumidor é o estudo da motivação.” Este estudo descreve conjuntos de necessidades que precisam ser atendidas. A busca pela resolução das necessidades pode gerar uma ansiedade negativa e preocupação, deixando a pessoa pressionada a resolver o problema. Neste contexto com o papel de encorajamento, a motivação surge para suprir a energia de uma constância de atitude.

Em uma escala de prioridade quanto às necessidades, Carl Christensen (1999) enfatiza a lista de Maslow, onde se define cinco níveis de prioridade para satisfação das necessidades, sendo elas: fisiológicas, de segurança, de participação e afeição, de estima e a de autorrealização. Dentre esta hierarquia considera-se teoricamente que quando o indivíduo alcance um dos patamares continue na busca do próximo para manter uma constante ação por satisfação.

Dentro de um mercado segmentado, Solomon (2002, p. 25) descreve que, “o processo de segmentação identifica grupos de consumidores que se assemelham de uma ou mais maneiras e cria, então, estratégias de *marketing* que exercem seu apelo a um ou mais grupos.” Após a identificação das necessidades de um conjunto de pessoas, que em abrangência poderá ser identificado com perfis semelhantes, poderá despende energia para possibilitar meios de satisfação daquele público.

Este processo é efetuado quando os clientes que conduzem uma maior contemplação de produtos e serviços, de uma forma já fidelizada com o equilíbrio de um bom relacionamento satisfatório, tendem a gerar volume de consumo para determinado grupo de assemelhado. Essa conquista pode ser pelo acesso inicialmente de dados detalhados das populações, identificando novidades e transições de necessidades expostas pelo mercado, estando preparados para respostas proativas de solução.

Ainda conforme Solomon (2002), as características de consumo se devem muito a variante demográfica, agrupando pessoas iguais ou diferentes. Outras importantes características são a personalidade e os gostos de cada pessoa que não podem ser medidas, mas que influenciaram na escolha do tipo de produto ou serviço guiado por um atendimento adequado ao seu perfil.

Para Oliver (1999), os consumidores possuem mais influência pelo conhecimento das informações disponibilizadas, se tornando participativo ao longo do processo. Eles sabem o momento de disposição dos novos produtos e serviços com uma pressão de visível tendência da utilização dos mesmos. Com essa maior concentração de informações o consumidor poderá tomar a melhor decisão, pelo valor percebido em oposição às recomendações dos próprios prestadores de serviço e fornecedores de produtos.

Os clientes já possuem uma comunicação mais ofensiva, buscam se inteirar do que precisam para possível confronto com a empresa que lhe trouxe interesse. Muitas vezes o conhecimento reproduzido é superficial e assim é traduzida a melhor

solução financeira pelo intermédio do consultor, com a percepção da resolução total das necessidades do cliente.

No contexto competitivo as empresas estão sendo enérgicas para notar as necessidades do consumidor, Oliver (1999, p. 65) entende que se deve “identificar padrões e chegar à frente da concorrência para fornecer serviços e informação simplificada”, pois segundo ele a conquista do relacionamento com o cliente deve ser acelerada para se obter um sucesso nos negócios.

O envolvimento participativo do consumidor torna mais claro a comunicação no atendimento tanto presencial como virtual, pois ele expõe suas dificuldades e críticas, que servem para possíveis melhorias no contexto de produto, serviço ou da própria abordagem do atendimento, tornando-o mais personalizado e ativo. Para cada resposta esclarecida poderá ser uma necessidade solucionada. Essas informações expostas chegando até o fornecedor devem ser consideradas como ponto positivo, porque conseqüentemente se obtém conhecimento das mudanças necessárias do mercado, com atualizações em suas formas de atividades e evitando encerramentos nos relacionamentos, advindos dos usuários que às vezes já estão desgastados do contexto atual e migram para concorrência.

No aspecto cultural, Solomon (2002) descreve o conhecimento como:

Um conceito crucial para o entendimento do comportamento do consumidor, pode ser vista como a personalidade de uma sociedade. Inclui tanto ideias abstratas, como valores e ética, quanto serviços e objetos materiais, como automóveis, vestuário, comida, arte e esportes, que são produzidos ou valorizados por uma sociedade. Dito de outro modo, a cultura é a acumulação de significados, rituais, normas e tradições compartilhadas entre os membros de uma organização ou sociedade. (SOLOMON, 2002, p. 371).

As empresas internamente possuem uma política e uma cultura na relação com os negócios. Em relacionamento com a sociedade, as instituições se moldam aos modelos de costumes das pessoas em foco de atendimento, de forma a atingir o contato necessário para interação de proximidade, podendo obter uma condução mais ativa pelo conhecimento das necessidades.

A cultura ainda pode definir prioridades de preferência para diversas atividades como: preocupação com o valor financeiro, atendimento e utilidade. Os proveitos que trará aquele produto para um determinado grupo de usuários, serão determinantes para possível aceitação de inclusão para o resto do mercado.

Quando mais pessoas passam a se identificar e conseqüentemente expandir o conceito para utilização do produto ou serviço, as clientes passam a ter o mesmo comportamento de consumo, ocasionadas pela impulsão de pessoas pontuais dentro de uma sociedade de usuários de referência.

Kotler e Keller (2006) afirmam que o conhecimento sobre o comportamento do consumidor deve ser tanto no conteúdo quanto nas execuções das atividades. As empresas devem apurar os dados para serem interpretados quanto a tendências de preferências dos clientes e tornar em informações estratégicas de planejamento, visando acompanhar essas tendências de consumo para o futuro.

Ainda conforme Kotler e Keller (2006) citam quatro fatores que levam a influência do comportamento do consumidor, sendo eles:

- a. Fatores culturais: considerado o fator principal, desde pequenas as crianças são criadas a se adaptar ao ambiente onde vivem e são expostas por muitos conceitos deste mesmo lugar onde se desenvolvem.
- b. Fatores sociais: a influência é causada pelos grupos sociais, como família, amigos e colegas. Neste fator também possui os grupos de referência, que são grupos que possui uma maior contribuição de influência por questões de afinidade, grupos de aspiração, grupos de dissociação e até mesmo líderes de opiniões que possuem determinado conhecimento e disseminam aconselhamentos.
- c. Fatores pessoais: neste fator refere-se a característica de cada pessoa, incluindo idade, gênero, situação financeira, estilo de vida, ocupação, personalidade e valores.
- d. Fatores psicológicos: neste fator são as forças de estímulos que são lançados atingindo o inconsciente, gerando poder de decisão. Entre os principais fatores estão a motivação, percepção, aprendizagem e memória.

### **2.4.3 Personalização do atendimento**

Ao ouvir o consumidor, as repostas gerarão especificações pessoais, onde a busca por qualidade se intensifica não só pelo aspecto de produto, mas um atendimento digno da complexidade individualizada para cada cliente, formando a personalização no atendimento, uma ferramenta de retenção, assim atender de

forma customizada e como consequência formando uma fidelização da utilização dos serviços oferecidos (OLIVER, 1999).

“O consumidor do século XXI quer apenas cinco coisas: velocidade, qualidade, variedade, assistência e preço” (OLIVER, 1999, p. 69). Antigamente o consumo era baseado no que era útil e conveniente, e não o que necessariamente era preciso ou desejado. Com passar do tempo essa transição formou um consumidor mais exigente, gerando mais trabalho para as empresas que tiveram que intensificar sua forma competitiva de atendimento para atender da forma mais equivalente as necessidade expostas do mercado.

Kotler e Keller (2012, p. 142) afirmam que: “personalizar o *marketing* corresponde a certificar-se de que a marca e seu *marketing* são os mais relevantes possíveis ao maior número possível de clientes.” Segundo eles, o potencial que a empresa tem que ter é expansivo, para englobar em sua estratégia de conquista, vários perfis de clientes, mas que terão particularidades individualizadas em seus atendimentos.

Em exemplo, Oliver (1999, p. 136) descreve que “no setor bancário, as empresas estão sendo forçadas a manobras ágeis para poder lidar com as necessidades aparentemente contraditórias dos clientes em termos de velocidade”, pois existe um autoatendimento pela aprovação das operações, não obtendo a total interferência do atendimento pessoal neste caso, mas suprimindo de tecnologia personalizada com especificações opcionais para os clientes.

Segundo Oliver (1999), os produtos tendem a não ser mais apenas guiados para uma personalização somente individual, mas de uma natureza mais abrangente, sendo habilitados a adaptar-se com o tempo das necessidades do consumidor. As configurações são previstas para unificar preferências para um mesmo segmento de consumidor, gerindo posteriormente conforme expectativa individual de cada usuário.

Com o auxílio da tecnologia para contínua inovação, distingue-se automaticamente grupos por meios de utilização dos serviços, tendo em vista o que o cliente prioriza em seu atendimento, consentindo de uma solução de conveniência mútua, aplica-se o reajuste sistemático das operações e quando possível podendo resolver de forma mais pessoal, com identificação do problema a nível restrito com necessidade de individualização.

#### 2.4.4 Valor e Satisfação

Conforme Kotler e Keller (2012), afirmam que:

O valor percebido pelo cliente é a diferença entre que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas. Já o benefício total é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto em função de produto pessoal e imagem. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto incluindo os custos monetário, de tempo, de energia física e psicológico. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 131).

A condição do objetivo de maximização de lucro pode condicionar uma visão míope de resultado eficiente, pois isso gera como consequência de atribuição de valores, que quando expostos aos produtos e serviços, busca a satisfação do cliente e assim a com a conquista do relacionamento, tornando algo perceptível e mensurável quanto ao retorno financeiro.

Kotler e Keller (2012, p. 9), entendem que de maneira geral “o valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço.” Conforme descrição as expectativas tendem a crescer com a qualidade e o serviço, mas decrescem com o baixar do preço. O preço pode ser considerado um moderador neste contexto, pois da atitude do cliente utilizasse a somatória das ações, com aspectos financeiros e emocionais relacionados. O cliente buscará a condição que lhe trará maior valor de identificação entre as propostas disponíveis.

Em um processo estratégico e competitivo diante da realidade, “uma empresa somente pode vencer ao ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar comunicar um valor superior.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 35).

A concorrência inteligente veio após a transição de uma visão habitual, que tinha como foco a insuficiência de algum produto ou serviço no mercado, para uma visão com mais ênfase no *marketing* para os processos de negócio. Nesta mudança as empresas deixaram de focar somente em vendas e começaram a reconhecer a entrega de valor para o cliente.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 9), descrevem a satisfação como “julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação as suas expectativas.” Desta forma os usuários após utilização, descreveram em seus critérios, o desempenho lhes proporcionado na utilização do

produto ou serviço, considerando uma percepção relativa para cada consumidor. Essa comparação pode ser um sentimento de prazer ou desgosto entre o resultado obtido frente às expectativas. Se a empresa for além do desempenho esperado poderá gerar uma relação de fidelidade, pelo sucesso da satisfação contínua.

. Para Carl Christensen (1999, p. 90), a satisfação do cliente “é vista como o propósito maior da organização e como única forma pela qual ela poderá sobreviver a longo prazo”. A autora entende que a satisfação gerada trará novos ganhos futuros com a busca novamente pelos mesmos produtos e serviços. Como soma desta continuada procura pela empresa que lhe foi satisfatória, transmitirá suas percepções positivas para demais clientes.

#### **2.4.5 Marketing digital**

Com toda nova tecnologia que está surgindo consideravelmente e transformando o relacionamento entre os homens, conseqüentemente também reflete na forma como as empresas estão agindo em seus negócios. As organizações estão aptas à mudança em suas atividades para suprir as novas necessidades e muitas utilizando desta nova tecnologia para seu desenvolvimento crescente. Oportunidades vão surgindo no processo das transformações e assim em contraponto outras empresas que não se adaptam com as novas entrantes acabam por ser descartadas (CHLEBA, 1999).

As novas tecnologias permitem um crescimento em personificação no relacionamento dos negócios, trazendo situações prós e contra para distintas visões em cada atividade que pode ser exercida. As ideias das empresas devem ir ao encontro as atualizações, utilizando das informações e meios de comunicações para atender seus negócios a curtos e longos prazos.

Segundo Solomon (2002), a revolução digital tem importante impacto nas mudanças de consumo. O *marketing* eletrônico, dado como exemplo, proporciona um contato de comodidade, pelo tempo e localização geográfica entre as operações dos serviços. Viabiliza oportunidades para os negócios, gerando uma concorrência pela tentativa de personalização neste canal de atendimento virtual.

Chleba (1999) nomeia a transformação da comunicação com formato digital em linguagem da comunicação interativa, que utiliza de canais informacionais para apresentação de conhecimento e satisfação dos desejos gerados pelas expectativas

das pessoas na necessidade da utilização. Os desejos podem ser realizados simultaneamente através de apresentações multimídias que são comandadas pelos próprios usuários.

Dentre os objetivos da configuração de multimídia Chleba (1999) destaca os mais comuns como:

- a. Apoio à realização de vendas;
- b. Obtenção da fidelização de clientes;
- c. Canais de distribuição de conhecimento informativo a um público específico;
- d. Propaganda a ser divulgada de forma gratuita ou por meio de ambiente de área de negócios.

Ainda segundo Chleba (1999), o *marketing* digital pode ser dividido em sete forças potenciais, que são:

- a. Interatividade: por meio dos dados disponibilizados a troca de informação deve ser facilitada, tornando próximo da linguagem do cliente;
- b. Personalização: por este tópico pode-se medir a qualidade dos serviços prestados, deixando claro o atendimento para o cliente presente com a qual o serviço será individualizado para ele;
- c. Globalização: as atualizações das informações estão para todos, os clientes estão informados do que está acontecendo e está se comunicando para demonstrar seus interesses;
- d. Integração: o relacionamento entre as empresas se estreitam e elas estão interagindo por suas redes, as empresas realizam suas atividades por sistemas integrados;
- e. Aproximação: os produtos estão sendo publicados cada vez mais com suas especificações, sendo elas descritas e/ou por audiovisuais. Tópico que afeta também os meios de distribuição, pela proximidade da empresa com seus clientes;
- f. Convergência: a partir do ponto da atuação digital dos elementos audiovisuais e através dos equipamentos de multimídia, abriu-se novas oportunidades para segmentos de entretenimento, informação produtos eletrônicos e comunicação;



- g. Democratização da informação: a informação esta de fácil alcance para maioria, tanto por meios gratuitos quanto para os pagos, que disponibilizam grande volume de conteúdo por diversas ferramentas de pesquisa.

Considerando a necessidade de posicionamento da empresa em relação dos usuários Chleba (1999) exemplifica que:

Uma empresa do mercado financeiro pode optar pelo conceito de solidez, de tradição ou de inovação. Qualquer que seja esse conceito, ele deve ser claramente definido, pois é um fator determinante para criar o ambiente da apresentação. Os textos, as locuções, as músicas e o design de interface devem estar em perfeita harmonia com a imagem a ser transmitida. (CHLEBA, 1999, p. 39).

Para atingir determinados públicos, primeiro deve-se definir quais serão as pessoas que possuem fundamentos que se relacionem aos objetivos da empresa e assim gerar informações que condizem com os serviços prestados, destinando suas operações e atendimentos das suas atividades para o público alvo. Após alcançar o contato com seus clientes, buscar um relacionamento duradouro, podendo suprir suas necessidades por completo e conquistando fidelização do atendimento.

Em relação a distribuição de mídia, tem por caracterização básica para conteúdos onde determinam padrões e generalização de atendimento podem ser considerada uma distribuição unidirecional, sendo igual para todos os públicos. Quando adaptado ao usuário com grandes informações de detalhadas voltadas para o mesmo interesse pode ser chamada de distribuição bidirecional (CHLEBA, 1999).

Ao direcionar a um padrão de atendimento não direcionado, pode ter o anseio de atingir grande quantidade de usuários, o que não é uma estratégia positiva quando se busca a identificação do cliente com a empresa. O cliente quer conteúdo específico para satisfazer seus interesses e a empresa deve ter a percepção das expectativas exigidas da utilização dos seus serviços.

#### **2.4.6 Endomarketing**

Olhando para os instrumentos internos das instituições, a gestão de pessoas como uma das funções, tem o papel de fomentar o engajamento dos colaboradores, transmitindo estímulos que sustentem satisfações e conseqüentemente resultem em

colaboração aos objetivos pessoais das pessoas com os mesmos objetivos da empresa.

Desmistificando o termo *endomarketing* do denominado *marketing* interno e sua comunicação, Brum (2007), descreve seu objetivo que é:

Criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. (BRUM, 2007, p. 15)

Os valores da empresa e o dos colaboradores devem andar em sintonia, a fim de satisfazer as necessidades básicas e complexas do cotidiano, pois refletira o empenho de contribuição para satisfação do cliente externo, que é perceptivo quando atitudes do serviço de atendimento prestado.

Em complemento da conceituação da função do *endomarketing*, Bekin (2004), enfatiza que a experiência do cliente é diretamente ligada com o tratamento do colaborador comprometido na execução do trabalho. Trata também a cooperação como sendo crucial para resolução das atividades, possibilitando uma sintonia do trabalho em equipe.

Apesar da fundamental satisfação interna, a figura do cliente deve estar em foco, para equalizar os valores dele a um atendimento individualizado, de forma a garantir a satisfação do mesmo, para manter seu relacionamento com a empresa e dar continuidade aos negócios. Assim, o clima organizacional com atitude positiva, pode influenciar diretamente a uma cultura organizacional, gerindo conflitos de maneira efetiva e melhorando para busca da excelência na qualidade da empresa.

## 2.5 QUADRO RESUMO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir o Quadro 1 tem como resumo o referencial teórico apresentado. Nele estão descritos os temas principais desta pesquisa, com seus respectivos enfoques e definições. Além das citações estão relacionados os principais autores do referencial teórico, organizados de acordo com os temas estudados no trabalho.

Quadro 1 – Resumo da fundamentação teórica

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR (ES)
HISTÓRIA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	Bancos e cooperativismo de crédito no Brasil	Origem, fundações e modelos de atuação.	Costa Neto (2004), Pinheiro (2008), Portal do Cooperativismo Financeiro, Reed e Gill (1994)
TIPOLOGIAS ESTRUTURAIS	Instituições físicas e digitais	Denominações e sua estrutura.	Albertim (2010), Reed e Gill (1994)
GESTÃO DE SERVIÇOS	Qualidade em serviços	Descrição da qualidade, dimensões de qualidade, história e evolução da qualidade, percepção do cliente, qualidade total em serviços.	Carl Christensen (1999), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), Kotler e Keller (2012), Kotler e Keller (2006)
	<i>Benchmarking</i>	Conceito de <i>benchmarking</i> , sua função, consequência para competitividade das instituições, tipos de atividades.	Spendolini (1993)
	Ética Comercial	Forma de atuação, posicionamentos das empresas, importância sustentável em relação aos negócios.	Solomon (2002), Tosini (2006)
	Gestão de relacionamento (CRM)	Definição de gestão de relacionamento e sua contribuição para o atendimento.	Kotler (2006)
	Tecnologia de informação	Utilização de usos de dados para tomada de decisão, tecnologia em contribuição, modelo de encontro de serviço, interação entre empresas e clientes, autoatendimento.	Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), Kotler e Keller (2012)
	Gerenciamento de filas	Descrição de capacidade, demanda e sistema de fila.	Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010)
MARKETING EM SERVIÇOS	<i>Marketing</i> de relacionamento	Contribuição da tecnologia para a evolução do relacionamento, evolução do relacionamento e elementos de influência.	Kotler e Keller (2012), Solomon (2002)
	Comportamento do consumidor	Importância do estudo comportamento do consumidor, níveis de prioridade para satisfação, participação do consumidor, fatores de influência de consumo.	Carl Christensen (1999), Kotler e Keller (2006), Oliver (1999), Solomon (2002)
	Personalização do atendimento	Atendimento individualizado, mudanças na expectativa do atendimento, autoatendimento personalizados.	Oliver (1999)
	Valor e satisfação	Percepção e entendimento de valor e satisfação, entrega de valor, consequências da satisfação.	Carl Christensen (1999), Kotler e Keller (2012)
	<i>Marketing</i> digital	Influência da digitalização nos negócios, impacto da revolução digital para o consumo, transformação da comunicação, configurações multimídia, forças potenciais.	Chleba (1999), Solomon (2002)
	<i>Endomarketing</i>	Conceito, importância e funções.	Bekin (2004), Brum (2007).

Fonte: próprio autor, 2019.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos, forma de pesquisa, os participantes do estudo, o processo de coleta de dados e análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO

O presente trabalho baseia-se inicialmente em uma pesquisa da natureza quantitativa. Para um entendimento de nível mais aprofundado do assunto, também será abordada a pesquisa pela forma de natureza qualitativa, analisando aspectos de influência, para relação de compreensão dos dados coletados, objetivando o estudo de maneira quantitativa e agregando valores específicos na pesquisa qualitativa.

Malhotra (2012) em comparação aos dois modelos de pesquisa, afirma que:

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística. Sempre que se observar um novo problema de pesquisa de *marketing*, a pesquisa quantitativa deve ser precedida da pesquisa qualitativa apropriada. Às vezes, faz-se a pesquisa qualitativa para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa. [...] É um princípio fundamental da pesquisa de *marketing* considerar as pesquisas qualitativa e quantitativa como complementares, e não excludentes. (MALHOTRA, 2012, p. 110-111).

Os dois modelos de pesquisa que irão nortear o processo de estudo serão de níveis exploratório e descritivo.

Em relação ao modelo de pesquisa exploratória Malhotra, Rocha, Laudisio, Altheman e Borges (2005), definem como:

Frequentemente a pesquisa qualitativa segue uma revisão das fontes internas e externas de dados secundários. Ela é geralmente usada para definir o problema com mais precisão, formular hipóteses, identificar ou esclarecer as variáveis-chave a serem investigadas na fase quantitativa. (MALHOTRA; ROCHA; LAUDISIO; ALTHEMAN; BORGES, 2005, p. 112).

Os estudos descritivos segundo Malhotra, Rocha, Laudisio, Altheman e Borges (2005):

São usados para retratar as variáveis do mercado. Eles descrevem o cliente e o mercado e medem a frequência de comportamentos, como o de compras. Entre os principais tipos de estudos descritivos estão os de vendas focados interna ou externamente, os de percepção e comportamento de consumidores e os de características do mercado. (MALHOTRA; ROCHA; LAUDISIO; ALTHEMAN; BORGES, 2005, p. 58).

As combinações da pesquisa quantitativa em relação à pesquisa qualitativa podem compor a identificação de comportamentos significativos, que através de aspectos complementares podem conduzir para resultados mais esclarecedores no contexto do estudo. Ainda que de forma sintetizada a pesquisa quantitativa possa ser mais simplificada quando incorporada da informação exploratória na qualidade aprofundada da entrevista.

### 3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO, DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na pesquisa quantitativa, foi elaborado um questionário com questões a respeito da percepção e experiência do atendimento disponibilizado na cooperativa Sicredi Serrana. Esta abordagem do estudo pode ser alcançada através de uma amostragem não probabilística de associados de agências com representatividades populacionais, culturais e econômicas distintas, podendo também ser caracterizadas pelo seu grande, médio e pequeno porte, relação essa, que também descreve a própria população dos municípios que abrangem a cooperativa. Os associados abordados por conveniência são os que possuem suas movimentações financeiras na cooperativa, independente da margem de contribuição na geração de negócios, considerando até mesmo os que de alguma forma possuem qualquer necessidade na utilização dos serviços prestados sem muito contato com a instituição, mas possuem vínculo por pertencerem ao quadro social.

Como princípio do direcionamento dos questionários, foram direcionados os questionários para os associados que no período de aplicação se direcionaram as agências, em atuação da Cooperativa Sicredi Serrana. Com o intuito de ter alcançado mais associados de interesse do preenchimento, pela abordagem presencial, também se pode garantir um olhar mais crítico dos respondentes que representaram as respostas.

Na pesquisa qualitativa, foram realizadas 3 entrevistas com pessoas de cargo de gestor de agência, sendo elas gerentes de agência da Cooperativa Sicredi Serrana, que possuem uma liderança em sua função nas unidades de atendimento. A escolha dos entrevistados foi levada em consideração aspectos de tempo de casa, carreira entre municípios e localidade das agências, o que era distinto entre partes. As questões do questionário foram relacionadas com o contexto de enfoque do assunto, abordando percepções de qualidade e experiências em relação a desenvolvimento do atendimento na cooperativa para seus associados, de maneira a explorar as ideias do gestor na utilização do atendimento como influenciador na experiência satisfatória do associado.

### 3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

As ferramentas para coletas de dados utilizadas neste trabalho de pesquisa foram efetuadas de duas formas, sendo elas de natureza quantitativa e qualitativa. As ferramentas de pesquisa empregadas como o questionário e as entrevistas, obtiveram suas aplicações durante a última semana de abril e a terceira semana do mês de maio de 2019.

A pesquisa quantitativa foi realizada através da construção de um questionário estruturado, que se encontra no apêndice A, envolvendo questões objetivas e específicas de relação à qualidade e personalização do atendimento. Esse questionário foi elaborado através da ferramenta *Google Forms*, sendo pensadas de maneira que respondessem da melhor forma os objetivos do trabalho. O documento foi compartilhado através de uma mensagem com anexo do *link* com direcionamento a ferramenta, para colaboradores de 4 a 5 agências distintas em suas representatividades e posteriormente sendo aplicado para associados de sua abrangência.

Além do *link* disponibilizado, foram impressas cópias do mesmo questionário para abordagens presenciais, concedendo para os associados o preenchimento manuscrito e sequencialmente realizado o lançamento dos dados na ferramenta de pesquisa citado anteriormente. Assim, pode-se considerar uma maior abrangência de associados para inclusão na pesquisa, garantindo a participação de diferentes perfis dos respondentes para amostragem do estudo.

Para Malhotra (2012), o questionário pode ser definido como um transformador de informações necessárias para um grupo de perguntas norteadoras para o assunto desejado. Utilizando uma forma padrão de questionário pode gerar melhor comparação dos dados, as respostas podem ser compiladas mais rapidamente e a definição do registro auxiliará no processo de contextualização dos dados.

No que se refere à pesquisa de dados qualitativos foi realizada por entrevistas realizadas com prévio agendamento com gerentes de agência da Cooperativa Sicredi Serrana. Estas entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro de questões referente ao assunto de pesquisa, conforme apêndice B. Com este roteiro pré-definido e organizado atuou como norteador da pesquisa, podendo as partes dentro da entrevista, ter feito contribuições como argumentações e exemplos durante o processo da geração de conteúdo, além do cronograma, enriquecendo ainda mais o estudo das informações obtidas.

Conforme Malhotra (2012), a classificação dos procedimentos utilizados para pesquisa qualitativa pode ser classificada direta ou indireta. A influência do tipo para ser utilizado irá depender das pessoas que serão entrevistadas pelo nível de conhecimento do objetivo do estudo. Na abordagem direta, o objetivo da pesquisa é explicado ou as próprias perguntas geram um contexto de identificação por parte dos entrevistados. A abordagem indireta faz associações, relatividade para gerar conclusões e que geram opiniões.

Malhotra (2012) em uma relação à abordagem, afirma que:

O grau de aceitação social de um entrevistador pelo entrevistado pode influir na qualidade dos dados obtidos, especialmente em entrevistas pessoais. Os pesquisadores concordam, de maneira geral, que, quanto mais características o pesquisador e o entrevistado tiverem em comum, maior será a probabilidade de uma entrevista bem-sucedida. (MALHOTRA, 2012, p. 322).

Segundo ele quando há um conhecimento ou intimidade do entrevistado pela pessoa que está entrevistando, a tendência de qualidade de resposta tende a ser mais clara e com mais características, estando o respondente confortável a dividir informações e ouvinte tendo uma percepção mais assertiva do conteúdo compartilhado.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

A fim de analisar os resultados obtidos da aplicação dos instrumentos de pesquisa, Malhotra, Rocha, Laudisio, Altheman e Borges (2005) explicam a relevância do modelo utilizado em relação à análise:

Dados de levantamento de campo fazem muito mais do que meramente relatar o comportamento. Os levantamentos de campo podem proporcionar a análise de quem são os consumidores, como eles se comportam e por que fazem de determinadas maneiras. Os relatos dos entrevistados sobre seus motivos, valores ou crenças oferecem alguma compreensão sobre o comportamento do consumidor (MALHOTRA; ROCHA; LAUDISIO; ALTHEMAN; BORGES, 2005, p. 134).

As análises de dados independente da natureza de pesquisa possuem a capacidade de auxílio na qualidade total do serviço. Para definições no método exploratório, sendo elas de profundidade ajudam a identificar valores do cliente, identificar percepções e medir expectativas de clientes em relacionamento das instituições. No que diz respeito ao enfoque quantitativo os dados podem classificar tendências, satisfação dos clientes, identificação de necessidades por categoria e probabilidades que demonstram oportunidades (MALHOTRA; ROCHA; LAUDISIO; ALTHEMAN; BORGES, 2005).

Em relação à pesquisa qualitativa, as perguntas em questão foram desenvolvidas pela análise do conteúdo em correlação a problemática deste trabalho, com questões abertas onde os gestores das agências puderam se expor quanto às informações e até mesmo citar exemplos de experiência, enriquecendo ainda mais a entrevista com nível de conteúdo. As repostas puderam vir por meio de encontro presencial, agindo com mais profundidade para entender melhor o contexto do que é perceptível como qualidade e desenvolvimento da personalização do atendimento.

Para análise dos resultados obtidos da aplicação da pesquisa quantitativa, que foi utilizado como mediação à estatística, apresentando correlações e tendências na compilação de respostas. Com o questionário enviado pode ser respondido por qualquer associado que tenha contato da com a cooperativa, pode ter como tendências, aspectos situacionais, sendo abordado em um campo de exemplo da amostragem obtida. O plano da pesquisa teve a coleta de dados perceptivos e estatísticos, de forma argumentação e exploração da complexidade



abordada neste trabalho, por intermédio do resultado das respostas mais pertinentes de todos respondentes do estudo.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, é apresentado o Quadro 2 resumido, indicando a metodologia usada nesta pesquisa:

Quadro 2 – Resumo dos procedimentos metodológicos

DELINEAMENTO			Participante, Delimitação da população e Amostra	Processo de coleta	Processo de análise
NATUREZA	NÍVEL	ESTRATÉGIA			
QUANTITATIVA	Descritivo	Pesquisa por questionário para coleta de dados	Associados da cooperativa	Questionário estruturado e aplicado por meio físico e compilação de dados por ferramenta online	Análise por interpretação de dados gráficos e interpretativos
QUALITATIVA	Exploratório	Pesquisa por entrevista presencial	Gerentes de agência da cooperativa	Entrevista em profundidade com perguntas abertas	Análise por cruzamento de discursos

Fonte: próprio autor, 2019.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada uma breve descrição da Cooperativa Sicredi Serrana. Em seguida, os resultados dos instrumentos de pesquisa aplicados. Serão analisados os resultados partindo-se dos objetivos específicos deste trabalho.

### 4.1 A COOPERATIVA SICREDI SERRANA

Segundo o *site* da cooperativa Sicredi Serrana RS, está presente na região serrana do Estado do Rio Grande do Sul. Em sua região de atuação, conforme Estatuto Social, a cooperativa atende a 23 municípios: Barão, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Bom Princípio, Carlos Barbosa, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Pinto Bandeira, Santa Tereza, São Marcos, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Veranópolis, Vila Flores e Tupandi.

Em uma atuação prospera de crescimento, a cooperativa atende todos estes municípios através de 31 postos de atendimento, sendo que alguns possuem mais de uma agência, chegando até 3 agências, como é o caso do município de Bento Gonçalves.

A história e o desenvolvimento da Sicredi Serrana não são isolados, mas sim compartilhados com as demais cooperativas pertencentes do sistema Sicredi. Privilegiada pela integração a cooperativa participa ativamente da história do Sicredi, usufruindo do crescimento, fazendo parcerias entre sistemas e evoluindo em crescimento. A sua participação também é eficaz quanto a geração de valores para todo o sistema.

Sua história começa na década de 1980, quando diretores e associados da Cooperativa Santa Clara, testavam o cenário econômico em relação às demais regiões do Estado. O assunto fomentava a necessidade de empreender em sociedade, consolidando cooperativas de crédito para atendimento de agricultores que necessitavam financiamento agrícola perante o Estado.

O estudo para implantação foi amparado pela Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul - COCECRER, dando o apoio operacional e burocrático até o início das atividades. Como resultado final nasce então a Cooperativa de Crédito Rural de Carlos Barbosa – CREDICLARA.

Em 1994, é aprovado em assembleia geral como constituinte do capital social, de instituição financeira, ao ser criado o Banco Cooperativo Sicredi. Ano seguinte muda seu nome para Sicredi Carlos Barbosa e começa expandir em sua região.

No ano de 2000, a cooperativa seu nome fantasia para Sicredi Serrana RS e após alguns anos, em 2006, se transforma em uma Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados, constituindo 3 anos depois sua Superintendência Regional na mesma cidade, em Carlos Barbosa.

Segundo Relatório Anual de 2018, em seus 33 anos, a cooperativa terminou o ano de 2018 com 105.381 associados somados em suas 31 agências, dentro de sua área de 23 municípios já citados anteriormente. Com uma média de crescimento de 1000 associados por mês, a Sicredi Serrana atinge as regiões da Serra Gaúcha e Vale do Caí.

A Sicredi Serrana em seus números internos registra no último ano 422 colaboradores, sendo destes 285 mulheres e 137 homens, seu clima organizacional em 86% de satisfação dos colaboradores, representados pelas maiorias de uma faixa etária com 85% de 21 a 40 anos e com 69% de 1 a 9 anos de tempo de casa.

Hoje a Sicredi Serrana possui representatividade de 43% das empresas da região e 23% da população da região que são associadas na cooperativa. Números que representam a força do Sicredi na região, considerado o principal repassador de Crédito Rural e Comercial, com mais de 25% do movimento financeiro da região administrados pela Sicredi Serrana e com 77.1% de satisfação dos associados.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

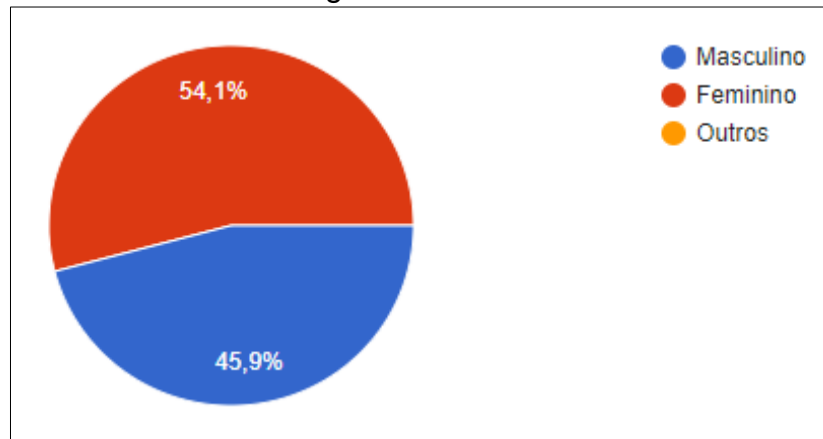
Neste item serão apresentadas as perguntas e entrevistas com seus respectivos resultados obtidos na aplicação do instrumento de pesquisa quantitativa e qualitativa, com base em 61 questionários respondidos e 3 entrevistas realizadas com gestores de agências.

### 4.2.1 Análise quantitativa

A seguir serão expostas as questões e respostas da pesquisa quantitativa, demonstrando seus respectivos resultados e interpretação da análise dos dados coletados.

A primeira pergunta, Figura 1, buscou-se identificar o percentual no aspecto de gênero dos respondentes da pesquisa.

Figura 1 - Gênero

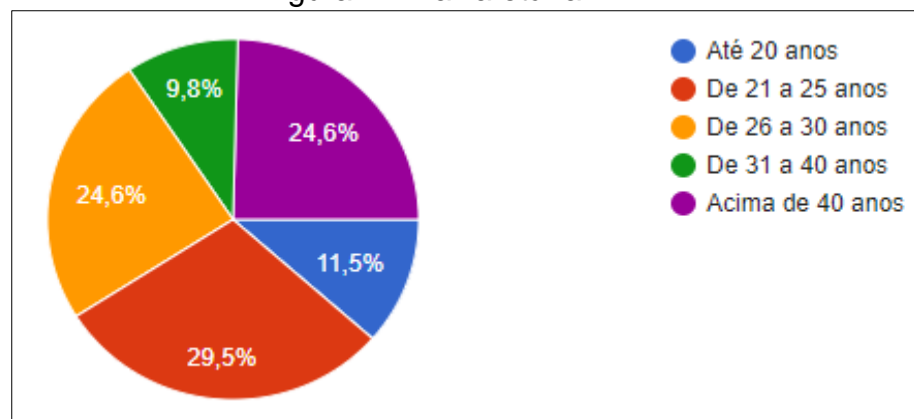


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Obteve-se como resposta certo equilíbrio, sendo 54.1% respondentes do público feminino e 45.9% respondentes do público masculino, considerando que a contribuição do olhar crítico para respostas das questões pode ser relevante aos resultados pela composição apresentada de cada gênero.

A segunda pergunta, Figura 2, ainda do conhecimento pessoal, questionou-se faixa etária dos respondentes.

Figura 2 – Faixa etária



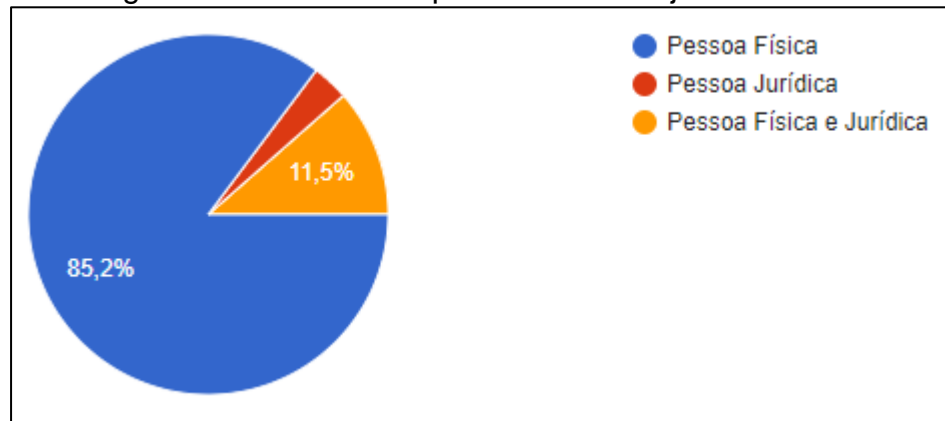
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Com maior percentual de respondentes foi a faixa dos 21 a 25 anos, representando 29.5% das repostas, seguidos de pouca diferença em relação às outras faixas etárias, sendo 24.6% associados acima de 40 anos, 24.6% associados

de 26 a 30 anos e somando a minoria do restante com associados de até 20 anos e de 31 a 40 anos, com respectivos percentuais de 11.5% e 9.8%.

A terceira pergunta, Figura 3, buscou-se determinar o formato de conta que os respondentes possuem.

Figura 3 – Natureza de pessoas física e jurídica

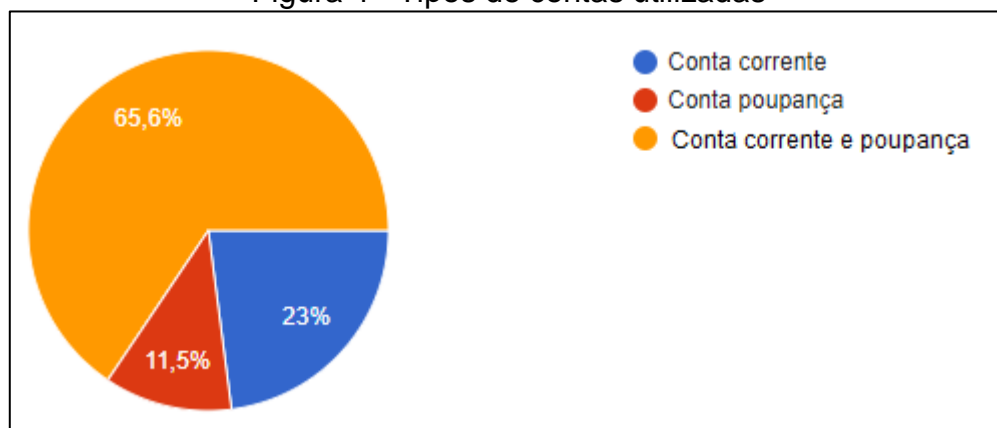


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Com grande maioria de resposta, obteve-se 85.2% de resultados por pessoas que apenas são associados com conta de pessoa física, outros 11.5% são associados como pessoa física e também como pessoa jurídica por possuírem uma ou mais contas de empresas na cooperativa, por fim uma pequena parte de 3.3% que apenas possuem conta com suas empresas e provavelmente possuem conta de pessoa física em outras instituições.

A quarta pergunta, Figura 4, questionou-se a tipologia de contas que associado possui para objetivo de suas movimentações.

Figura 4 - Tipos de contas utilizadas

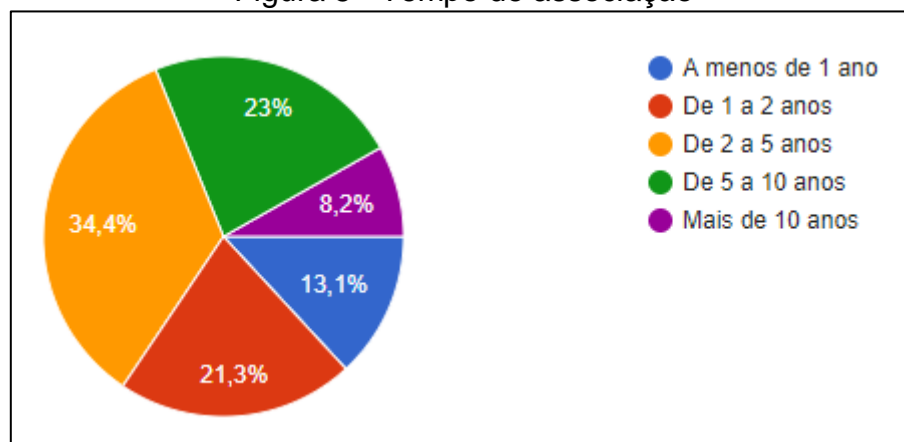


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Obtendo maior representatividade com 65.6%, sinalizou uma maioria de repostas para os associados que possuem simultaneamente as contas corrente e poupança, uma parte de 23% somente tem sua utilização pela conta corrente e a última parte menor representada por 11.5%, com utilização somente de poupança.

A quinta pergunta, Figura 5, solicitava ao associado o quanto tempo possui conta na cooperativa.

Figura 5 - Tempo de associação

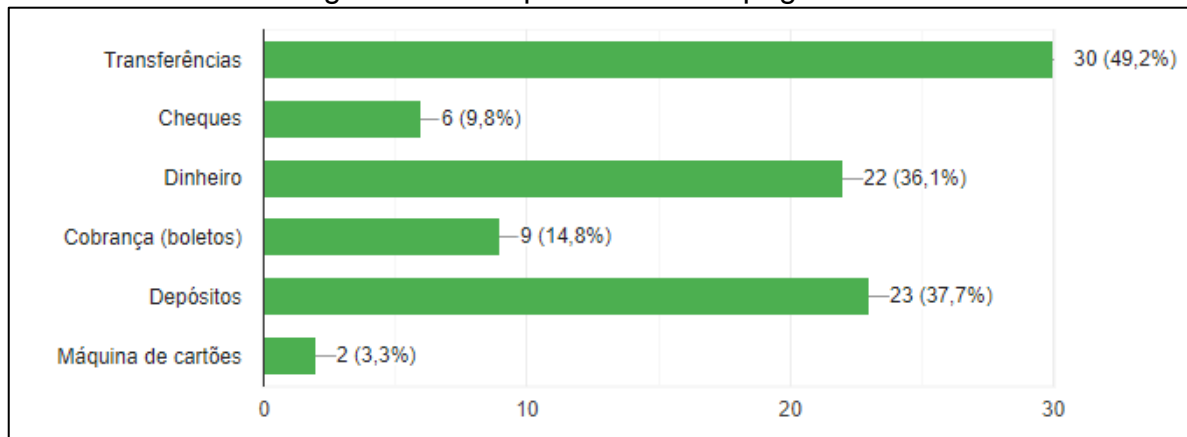


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A maior parte dos respondentes faz parte do quadro social da cooperativa entre 2 a 5 anos, considerando um percentual de 34.4%, seguido por um grupo de 23% de associados que estão entre 5 a 10 anos, 21.3% de associados com tempo de 1 a 2 anos e por uma minoria de dois grupos, um grupo dos que possuem conta a menos de um ano, correspondente a 13.1% e outro grupo dos que possuem conta a mais de 10 anos, representando 8.2%, que apesar de serem o menor grupo de respondentes, podem contribuir de maneira mais significativa quanto ao aspecto de evolução do atendimento disponibilizado no período de tempo de associação na Cooperativa Sicredi Serrana.

A sexta pergunta, Figura 6, relaciona os meios de pagamento das receitas recebidas pelos associados.

Figura 6 - Exemplos formas de pagamento

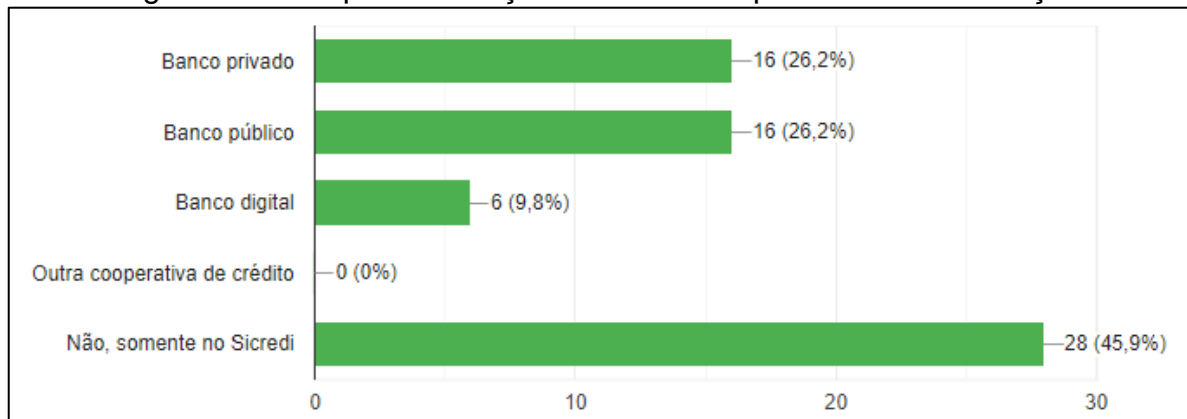


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Os associados recebem em maior parte suas receitas por meio *online*, sendo eles por transferências, considerado que 49.2% destes, enquanto 37.7% também recebem através de depósitos em conta e 36.1% são também em dinheiro, justificando que estes últimos grupos possuem ainda um apreço pela maneira mais tradicional de pagamento pelos seus salários ou seus clientes, 9.8% recebem cheques como pagamento, desta forma sustentando a alternativa da troca dos mesmos quando imprevistos de falta de valor em mãos e também não possuir outras ferramentas de meios de pagamento *online*, 14.8% recebem através de boletos de cobrança suas receitas e uma pequeno percentual de 3.3% recebem de seus clientes pagamentos em máquinas de cartões, considerando a utilização dos cartões crédito ou débito. Este último meio de pagamento, com baixo percentual, pode ser justificado pela atuação dos associados respondentes no tipo de segmento de seus negócios ou também pode ser uma escolha pela não utilização deste meio de pagamento de seus clientes.

A sétima pergunta, Figura 7, solicitava quais outras instituições financeiras os associados trabalhavam, considerando que poderiam ter como única instituição o Sicredi.

Figura 7 - Exemplos instituições financeiras quanto à movimentação

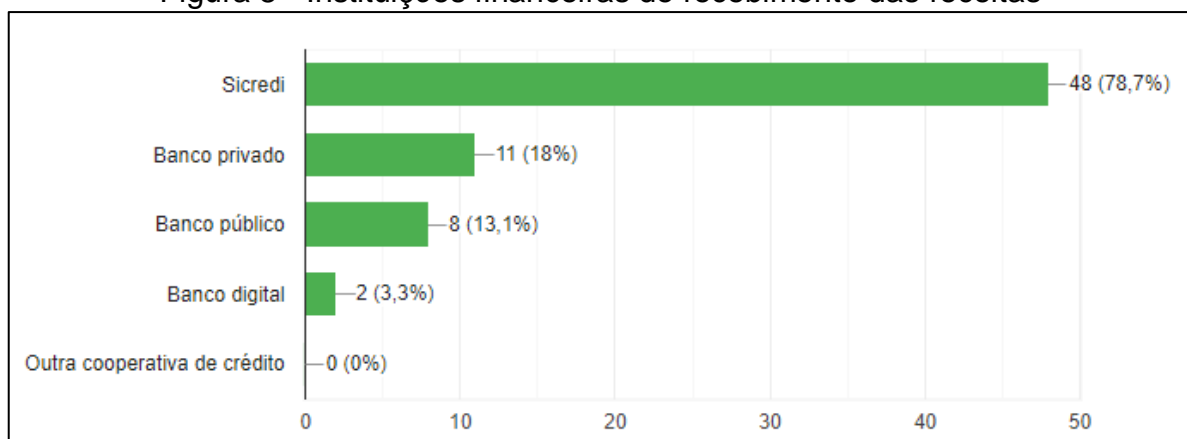


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Nesse aspecto, 45.9% dos associados responderam que realizam todas as movimentações financeiras em instituição, no Sicredi, enquanto, em uma igualdade percentual de associados, 26.2% trabalham também com bancos privados e 26.2% bancos públicos. Ainda como minoria, mas possivelmente com crescimento e evolução das instituições representantes no passar dos anos, 9.8% utilizam das atividades dos bancos digitais. Dos associados respondentes nenhum trabalha com outra cooperativa de crédito, não pontuando para consideração de participação.

A oitava pergunta, Figura 8, relaciona as instituições em que os associados recebem suas receitas.

Figura 8 - Instituições financeiras de recebimento das receitas



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

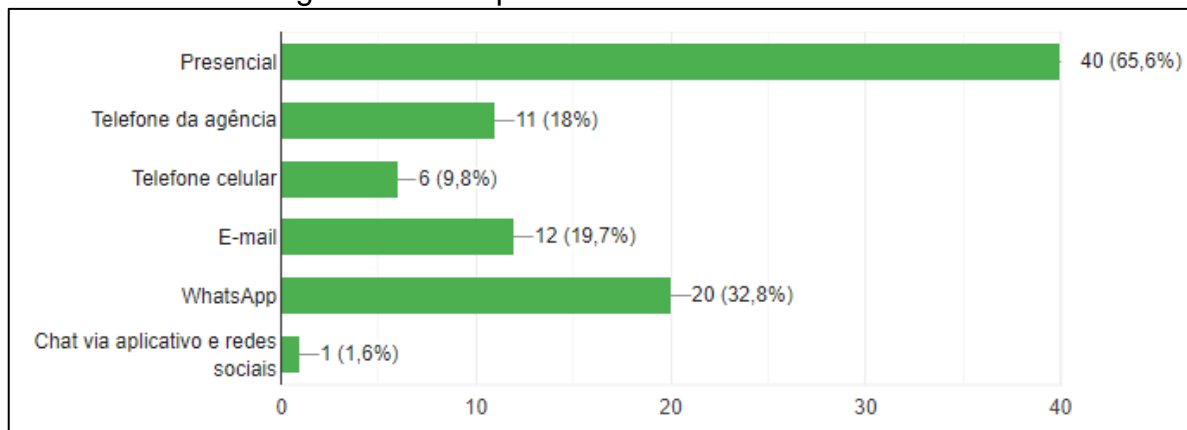
Em relação a esta questão, 78.7% dos associados recebem suas receitas no Sicredi, seguidos por 18% recebem em bancos privados e 13.1% em bancos públicos. Em um pequeno percentual de 3.3% recebem em bancos digitais,



considerando como relevante alguma receita por tipo de investimento, não descartando a possibilidade do recebimento de salários e outras receitas, podendo se tratar de uma conta totalmente digital. Os associados recebendo uma parte ou sua a totalidade de receita em outra instituição que não seja o Sicredi, justifica a questão anterior, pois associados podem ter movimentações com outras instituições, considerando um dos aspectos unicamente a necessidade ou a escolha de intermédio da outra instituição para recebimento quanto suas receitas.

A nona pergunta, Figura 9, relacionam-se os canais de atendimento em que o associado utiliza para contato com seu gerente de contas.

Figura 9 - Exemplos de canais de atendimento



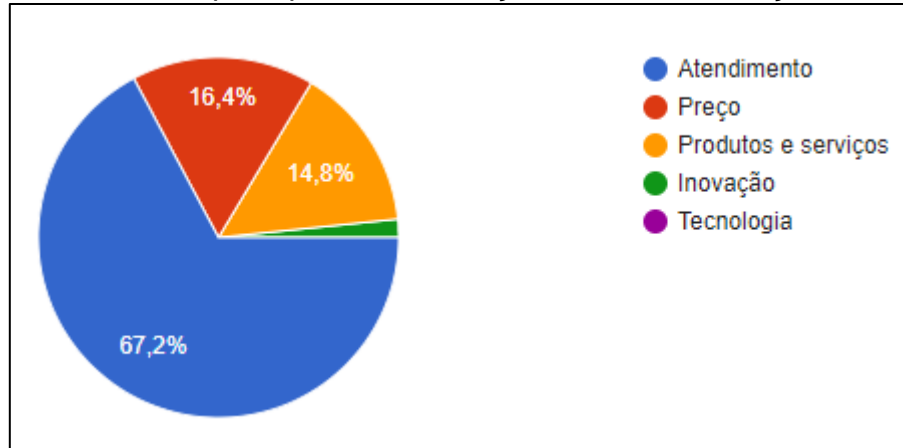
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Apesar da tecnologia da informação através de canais tecnológicos mais eficientes quanto ao passar e receber informações, 66.6% dos associados respondentes da pesquisa, relaciona-se de maneira presencial com seu gerente de contas, 18% utilizam telefone da agência para contato, respondendo a não possibilidade de presença. Ainda do relacionamento por meio telefônico, 9.8% ainda por meio de telefone celular, mas a liberdade desde formato é possibilitado pelo gerente de conta, que lhe fornece o número comercial ou o pessoal, conforme escolha do próprio colaborador, a mesma escolha de fornecimentos do contato é proporcionada para 34.4% dos associados que se comunicam pelo *WhatsApp* e *chats* de redes sociais, considerando os riscos e contraponto também as vantagens quanto a agilidade e eficácia dos processos no envio de informações. Em um canal de informação podendo tanto não ser formalizado, mas com registro detalhado de

informações o contato por mensagem via *E-mail* representa 19.7% da utilização dos associados respondentes.

A décima pergunta, Figura 10, coloca a escolha do ponto específico em que o associado valoriza em uma instituição financeira, não condicionando expressamente o Sicredi.

Figura 10 - Ponto principal de valorização em uma instituição financeira



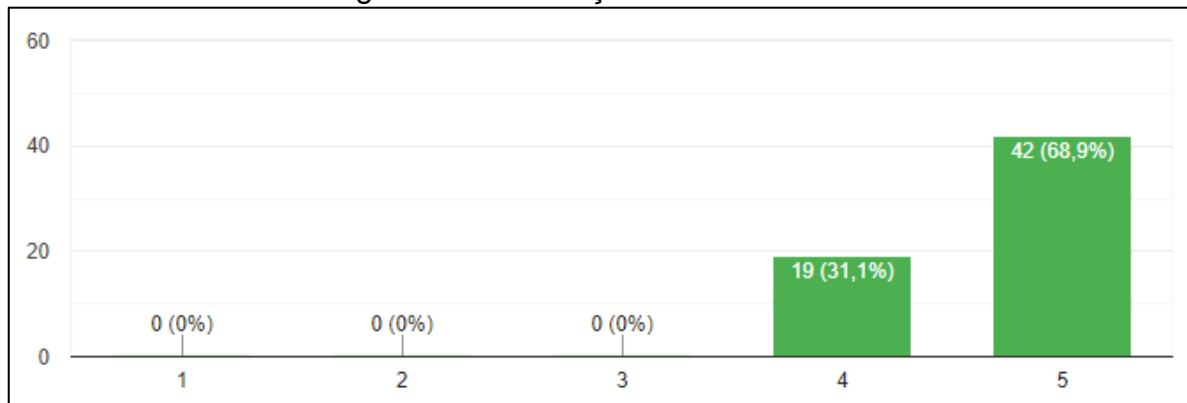
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Liderando o ponto mais valorizado em uma instituição financeira, o atendimento representou 67.2%, secundamente o preço deteve 16.4%, produtos e serviços alcançaram 14.8% e o aspecto de inovação correspondeu em 1,6%. Ainda como opção alternativa tinha-se listada a tecnologia como ponto principal de valorização, mas não alcançou a nenhuma resposta dos respondentes.

Nas três afirmações a seguir, foram considerados os seguintes níveis de concordância da resposta por parte dos associados, sendo: 1 para discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 nem concordo e nem discorda, 4 concordo parcialmente, 5 concordo totalmente.

A décima primeira questão, Figura 11, questionou-se se o Sicredi consegue proporcionar um bom atendimento na percepção do associado.

Figura 11 - Satisfação do atendimento

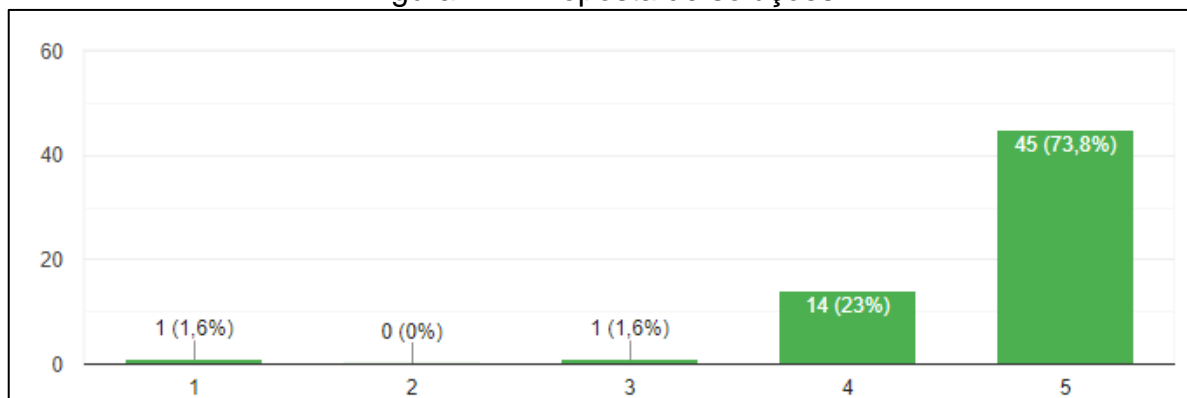


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Na escala representada de 1 a 5, representando os extremos de 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente, a avaliação dos associados com abrangência de 68,9% em questão para bom atendimento prestado considerou concordância total e em um declive para 31,1% para outro grupo de associados que concordaram parcialmente, em pontuação expressa em assinalação de opção 4. Esta questão teve alta relevância, pois conforme a décima questão, apresentada anteriormente o atendimento teve como ponto principal de valorização, conseqüentemente obteve-se um olhar mais crítico para presente questão em relação ao bom atendimento disponibilizado na cooperativa.

A décima segunda questão, Figura 12, em reflexo da avaliação da pergunta do bom atendimento disponibilizado da décima primeira questão (Figura 11), a questão fez um questionamento quanto à eficácia de soluções em resolução dos problemas dos associados.

Figura 12 - Proposta de soluções

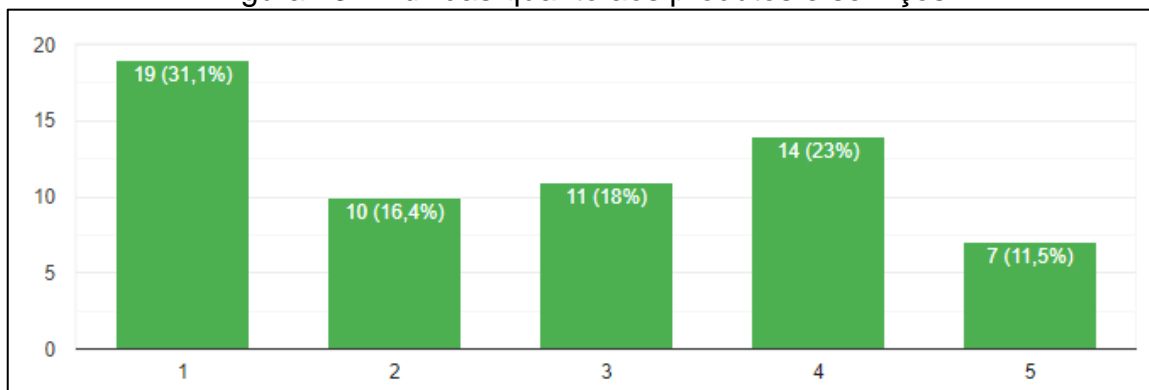


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Em relação a isso, 73.8% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, 23% concordam parcialmente, 1.6% são neutros, não discordando e nem concordando e 1.6% discorda totalmente quanto ao questionamento em que o Sicredi consegue resoluções para seu problema. Os neutros em questão podem não ser associados ativamente com suas movimentações, não podendo dispor de um olhar crítico quanto a resoluções de seus problemas.

A décima terceira questão, Figura 13, fez uma afirmação sobre a situação de alguma dúvida quanto aos produtos e serviços em que o associado utiliza.

Figura 13 - Dúvidas quanto aos produtos e serviços

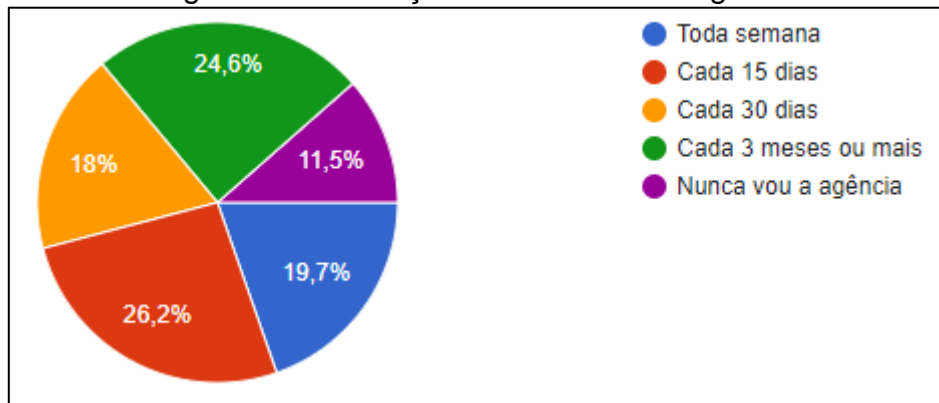


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Em uma equilibrada distribuição na avaliação de concordância, obteve-se um resultado quanto às dúvidas de 31.1% dos que discordam totalmente, 16.4% discordam parcialmente, 18% não discordam e nem concordam, esta situação pode resultar da não utilização de muitos produtos e serviços, conseqüentemente não terem critérios para avaliação, 23% concordam parcialmente e por fim 11.5% concordam totalmente com a afirmação quanto ao possuírem alguma dúvida. Estes margens de distribuição puderam conter um olhar mais crítico e específico de algum produto ou serviço, em que no momento de aquisição não se propôs um grau de detalhamento necessário, para uma posterior resolução de dúvidas advindas da utilização. Outra situação quanto à concordância sobre a existência de dúvidas, podem ser devido às atualizações de dados, informações e formas de utilização.

A décima quarta pergunta, Figura 14, intenciona saber o período com que os associados se direcionam agência, considerando independente a atividade a ser realizada.

Figura 14 - Utilização da estrutura da agência



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Iniciando pelos 19.7% de associados que necessitam ir até agência toda semana, podem ser exemplos de pessoas que ainda realizam seus pagamentos de boletos e depósitos em espécie, associados que ainda não aderiram às ferramentas digitais e assim utilizam maneira mais tradicional de pagamento, se sentindo mais seguros e confiantes, ou também empresas que deixam malotes para realização de movimentações de suas atividades sem necessidade de enfrentar filas. Seguindo para o período de cada 15 dias que representa 26.2% dos respondentes, neste período pode ser caracterizado pelos associados que necessita um simples saque no caixa eletrônico, saques maiores, que superam o limite do autoatendimento, algum pagamento ou ainda uma conversa com gerente de conta.

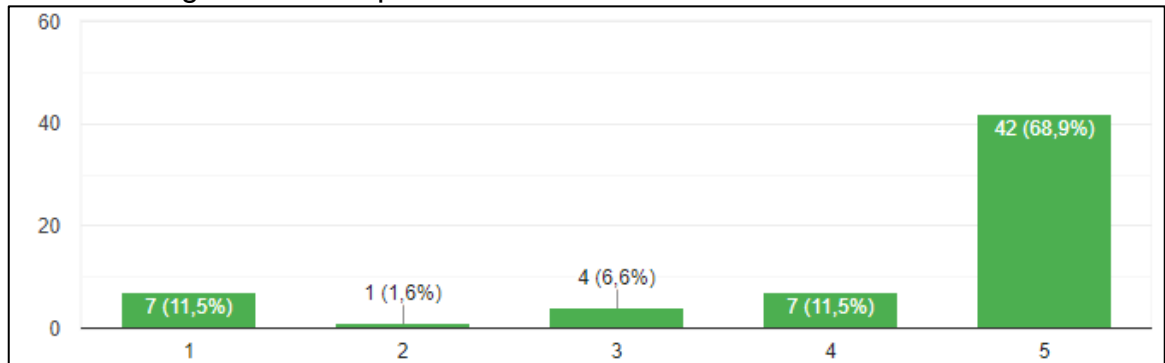
Na sequência com um percentual de 18% selecionado pelo período de intervalo de cada 30 dias, condicionado por períodos de pagamento de contas, formados em picos durante o mês devido a vencimento de boletos, faturas, arrecadação de impostos, retirada de talões e outros. No intervalo de 3 meses ou mais correspondente a 24.6% dos associados, podem ser exemplos de pessoa que só possuem algum investimento ou que conseguem se auto atender e quando feito o contato com o gerente de conta não se torna necessariamente por forma presencial.

Por fim com 11.5% dos respondentes dizem nunca ir à agência, este grupo pode se justificar por se tratar de pessoas que não possuem condições de ir até agência, necessitando de suporte para suas movimentações ou líderes de empresas que possuem funcionários para as atividades a serem realizadas na agência.

A décima quinta questão, Figura 15, na busca por uma relação de utilidade, solicita-se ao associado à concordância da frequência com que ele acessa sua conta pelos canais de *Internet Banking* e aplicativo, sendo: 1 a opção de nunca e 5

para opção de sempre, ainda com opções intermediárias de frequência de uso, condicionadas pelas opções de 2,3 e 4.

Figura 15 - Frequência de uso dos canais de relacionamento

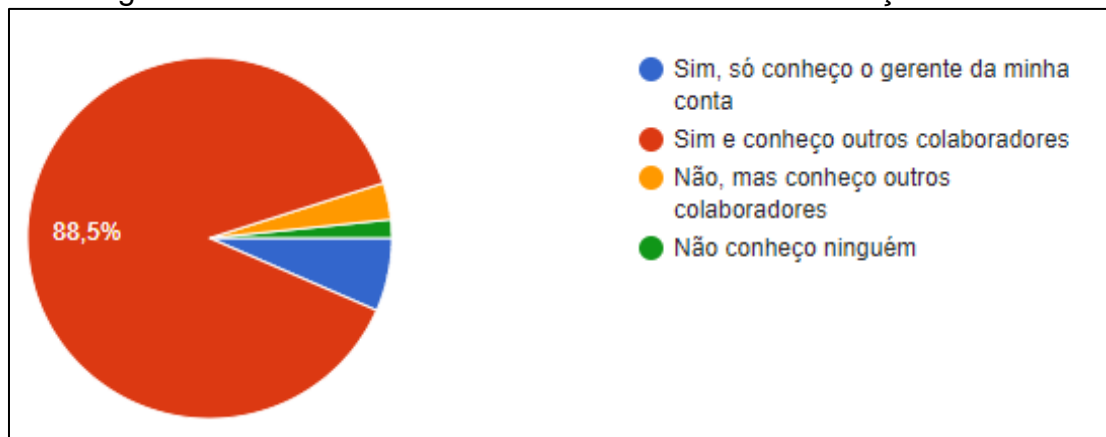


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Representando uma maioria de 68.9% dos que utilizam sempre *Internet* e aplicativo como canais de acesso a sua conta, possivelmente além de acesso as informações também transacionam seus valores por estes mesmos canais. Com 11.5% um grupo respondeu com opção 4 a frequência ao acesso pelos canais, 8.2% se consideram medianos ou não tem muita utilidade quanto ao uso das ferramentas e 11.5% responderam que nunca acessam suas contas pela *Internet Banking* e aplicativo.

A décima sexta pergunta, Figura 16, propôs saber o nível de conhecimento do associado sobre quem é seu gerente de conta e se possui mais algum vínculo de conhecimento com mais algum colaborador.

Figura 16 - Relacionamento do associado com a instituição



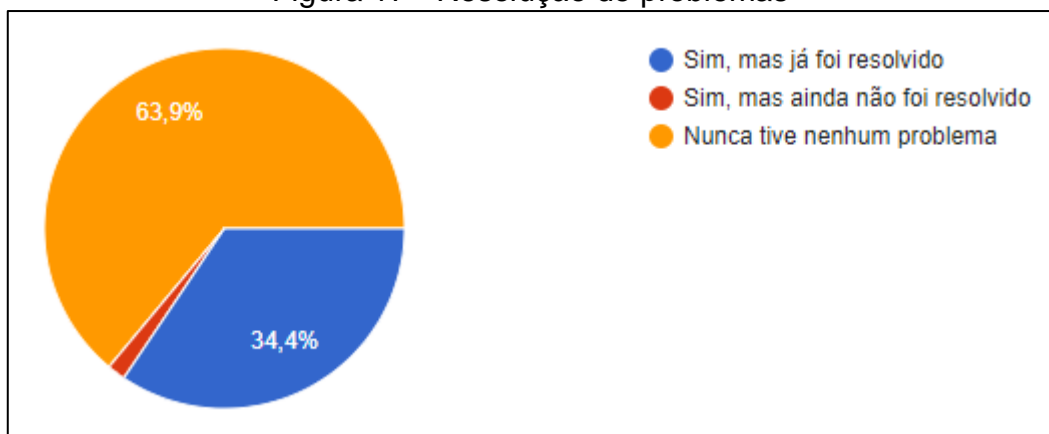
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Em quantidade expressiva de 88.5% dos respondentes dizem conhecer seu gerente de conta e também conhecerem colaboradores que trabalham na Cooperativa Sicredi Serrana, 6.6% conhecem apenas seu gerente de conta, podendo ser responsáveis pelo grupo de associados que passam altos períodos sem ir agência, pois tendem a conhecer somente seu gerente de contas pela centralização do contato para resolução das necessidades.

Um grupo de 3,3% dos questionados diz não conhecer seu gerente de conta, mas conhece pelo menos algum colaborador e representando 1.6% dos respondentes dizem não conhecer ninguém, neste último pode ser condicionado por associados que possuem a conta a um bom período de tempo e nunca mais necessitaram suporte do Sicredi para continuidade de suas movimentações, podendo se tratar de pessoas que apenas utilizam o produto de poupança e realizam depósitos periódicos, sem necessidade de contato, grupo que faz relação novamente com o intervalo de tempo de acesso as agências. Em consequência destas respostas pode ser relacionadas aos resultados da décima quarta questão (Figura 14), justificando o desconhecimento dos associados sobre os colaboradores por fazer relação ao período em que deixam de se direcionar até a agência.

A décima sétima pergunta, Figura 17, questionava se o associado já possuiu algum problema com Sicredi.

Figura 17 - Resolução de problemas



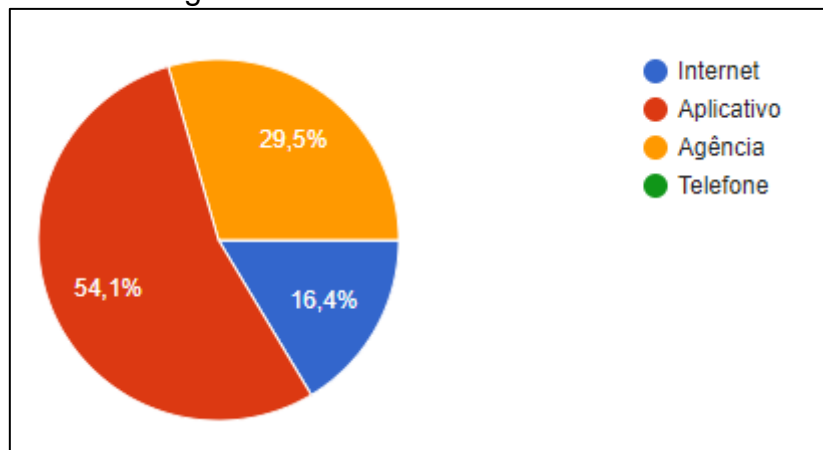
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Considerando que problemas poderão acontecer por alguma insatisfação, mas o mais importante é o contorno e a entrega adequada do que foi proposto, sendo assim 34.4% dos associados dizem ter tido algum problema com o Sicredi,

mas que já foi resolvido. Com maior abrangência de 63.9% dos questionados apontaram que nunca tiveram nenhum problema com a instituição e 1.6% possuíram problema, mas ainda não foi resolvido, resposta esta sem abertura da especificação do motivo na opção de resposta. Nesta questão pode ser também colaborativa com décima segunda questão (Figura 12), que questiona atitude do Sicredi resolução dos problemas que podem vir a acontecer, sendo eles de conflitos de pessoas, dificuldades sistêmicas e erros operacionais.

A décima oitava pergunta, Figura 18, buscou definir é o qual o canal de relacionamento mais utilizado pelos associados.

Figura 18 - Canais de relacionamento



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

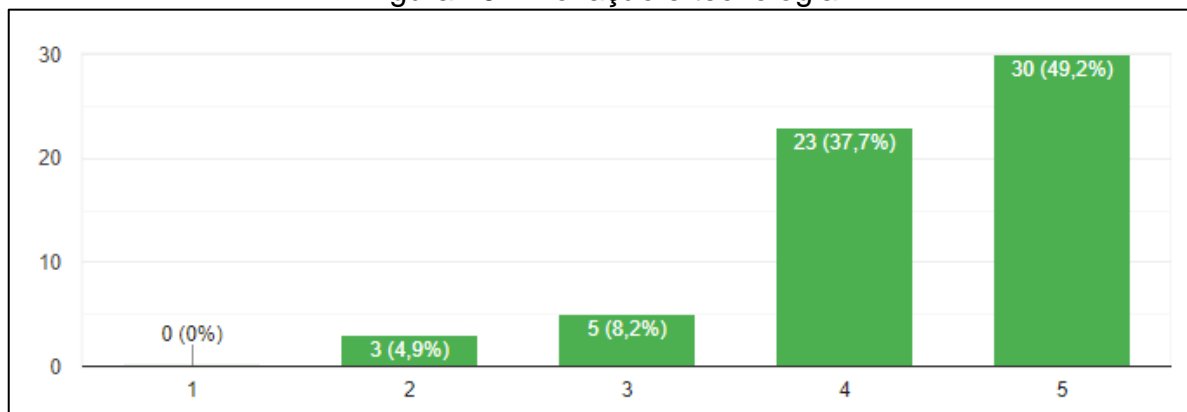
Alcançando 54.1% de respostas o aplicativo é considerado o principal canal de relacionamento pelos associados, seguido por um montante de 29.5% que realizam a maioria de suas movimentações pela agência e um seleto grupo que possui 16.4% de sua grande parte de movimentações pelo canal de *Internet*. A forma de movimentação pode ser condicionada pela forma de recebimento das receitas de cada associado justificado pela sexta questão (Figura 6) e também colaborando para análise da décima quinta questão (Figura 15), que responde a frequência na utilização dos serviços de *Internet* e aplicativo. Ainda como alternativa para pergunta foi disponibilizado como resposta o canal de relacionamento por telefone, mas não pontuou, considerando que ninguém dos entrevistados utiliza este meio para atendimento de movimentação de sua conta, em contra ponto utilizam como canal de comunicação com a instituição como representado na nona pergunta (Figura 9).



Como articulado anteriormente às afirmações de concordância, novamente é apresentado no contexto desta sequência de análise para mais duas afirmativas, onde representam outro aspecto do estudo. Sendo novamente expressas as opções, como: 1 para discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 nem concordo e nem discorda, 4 concordo parcialmente, 5 concordo totalmente.

A décima nona questão, Figura 19, relacionou a disponibilidade de ferramentas tecnológicas e aspectos em inovação oferecidos pelo Sicredi em relação ao mercado e quanto à eficiência nas suas utilizações pelos associados.

Figura 19 - Inovação e tecnologia

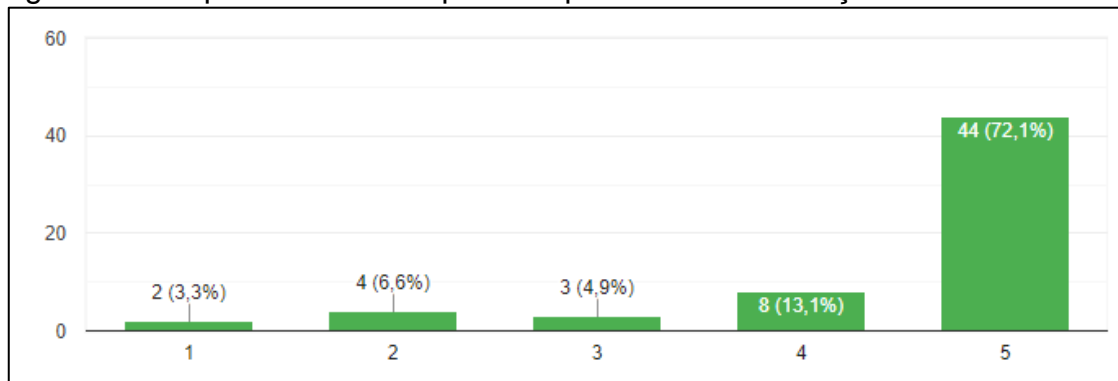


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Sobre isso, 49.2% concordaram totalmente com a correspondente questão da disponibilidade de recursos e ideias disponibilizados pelo Sicredi e 37.7% concordou parcialmente, percepção de concordância e utilidade dos mesmos como respondidos na questão anterior (Figura 18), obtendo como resposta os meios aplicativo e *Internet* como principais canais para movimentação. Considerando o restante das respostas, sendo 8.2% os que nem concordam e nem discordam e 4.9% dos que discordam parcialmente, respostas que podem sustentar alguma utilização desnecessária ou alguma insatisfação com o que é fornecido pela cooperativa.

A vigésima questão, Figura 20, objetivou-se saber o condição da Cooperativa Sicredi Serrana como a principal instituição financeira dos associados.

Figura 20 – Importância da cooperativa para as movimentações dos associados



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Com resultado de 72.1% dos respondentes, possuem a Sicredi Serrana como principal instituição financeira e 13.1% concordam parcialmente quanto a cooperativa sendo a principal instituição financeira dos mesmos. A relevância deste resultado confirma as respostas dos participantes na sétima pergunta (Figura 7), onde 45.9% dos associados trabalham apenas com o Sicredi. Um grupo de 4.9% dos questionados consideram-se neutros na escala apresentada de 1 a 5 quanto a questão de concordância. Por fim 9.9% não possuem o Sicredi como sua principal instituição financeira, podendo ser por uma condição de recebimento, algum produto, serviço ou ainda algum valor percebido na outra instituição que não viu no Sicredi como sendo satisfatório, como apresentado na décima questão (Figura 10).

A vigésima primeira pergunta, Figura 21, questionou-se quanto ao conhecimento do associado sobre a contribuição que o Sicredi tem para comunidade.

Figura 21 - Propósito da Cooperativa Sicredi Serrana

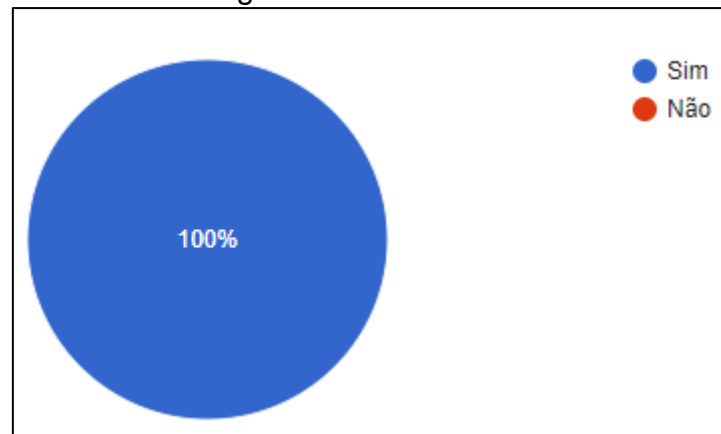


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Em um percentual de 93.4% dos respondentes, sabem que a Sicredi Serrana contribui para comunidade e considera importante este apoio, 4.9% do restante não tinha conhecimento quanto esta informação. Ainda como alternativa foi disponibilizado a escolha se o associado sabia quanto a informação, mas não considera importante, gerando um resultado 1.6% de resposta. Em resumo demonstra uma consideração do importante sentimento do associado em relação às atividades sociais da cooperativa.

A vigésima segunda pergunta, Figura 22, com aspecto de promotor, a pergunta buscava saber se o associado respondente já indicou alguma outra pessoa para se associar à cooperativa.

Figura 22 - Promotores



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Com a totalidade de 100% dos associados afirmando que já indicaram alguém, pode corresponder um sentimento de satisfação, pertencimento e ainda demonstrar que os valores são condizentes do que o associado espera e como a Cooperativa Sicredi Serrana se posiciona quanto às necessidades de cada associado.

Na vigésima terceira pergunta e última questão deste item de análise, buscou-se saber em uma descrição, o sentimento do associado no que ele corresponde como atendimento de qualidade, realizando a seguinte pergunta “O que é atendimento de qualidade para você?”. Desta forma poderia representar em uma palavra, uma frase ou um parágrafo, como forma de sua percepção espontânea.

Contextualizando o questionamento da pergunta dissertativa em relação ao que os associados consideram como atendimento de qualidade, obtiveram-se

resultados com aspectos relevantes das percepções dos associados, que expressaram em sua escrita o sentimento do que consideram como experiência positiva de um atendimento de qualidade. Perante as respostas foi destacado o que foi exposto com mais frequência em relação às respostas. Iniciando com um dos principais pontos frequentes, sendo o atendimento total das necessidades, a agilidade, a boa relação entre colaboradores e associados, de forma a valorizar o atendimento em uma condução diferenciada e única de personalização, resposta para todas as dúvidas quando surgir, também foi relacionado à qualidade do pessoal em que fornece o atendimento, que deve estar treinado e guiado de uma comunicação transparente e respeitosa no passar das informações, um preço adequado às necessidades do associado e a satisfação total de suas necessidades.

Com base nos dados levantados pelo questionário de pesquisa, nota-se um equilíbrio de gênero em questão de associados respondentes, representado pelos percentuais de 54.1% para feminino e 45.9% para masculino. Na faixa etária predominaram associados com intervalo de idade de 21 aos 30 anos com representatividade de 54.1% e 24.6% de associados acima de 40 anos. Se tratando do formato de conta, a maioria dos respondentes possuem contas de pessoa física, sendo 96.7%, com alguns destes representantes também com contas de pessoa jurídica. Na tipologia de conta 88.6% são correntistas e 77.1% possuem investimento de poupança, considerando uma centralização de movimentação e de investimentos que são aplicados na cooperativa.

Na relação de tempo em que fazem parte do quadro social da cooperativa, os associados estão no período de 1 a 10 anos, com percentual de 78.7% dos associados da pesquisa, pode ser justificada pelo tempo de realização da mudança na Cooperativa, que foi deixado de atender somente o segmento de agronegócio, para a nova situação de atendimento de livre admissão de associados, transformação que ocorre no ano de 2006 e que com o passar dos anos desenvolveu-se estruturalmente para os novos associados, se adaptando ao novo segmento comercial, que hoje integra os associados da pesquisa.

Os principais meios de pagamento em que os associados recebem suas receitas são através de transferências, dinheiro e depósitos em conta. Em uma constante evolução tecnológica, a transferência caracterizada pela forma sistêmica ainda divide espaço com os padrões mais tradicionais que envolvem valores físicos (espécie). A utilização de meios tradicionais pode ser regida por uma cultura onde a

segurança e a confiança, são consideradas como primordiais, por conta disso a insegurança de movimentações por meios sistêmicos pode caracterizar a contrariedade da ferramenta de utilidade.

Os associados apesar de possuírem tempo de associação com a cooperativa trabalham com outras instituições, com equilíbrio de 26.2% em cada resposta para os bancos privados e bancos públicos, mas uma maioria de 45.9% tem toda sua movimentação com o Sicredi. Um dos fatores que levam aos associados trabalharem com outras instituições é próprio recebimento de suas receitas, condicionando a 34.4% dos associados que utilizam dos produtos e serviços de outras instituições financeiras, mas o Sicredi ainda consideravelmente com 80% dos associados pelos menos recebe alguma receita na cooperativa.

Os canais mais utilizados dos associados para entrarem em contato com seu gerente de conta é a ida dos mesmos até agência, representando 65.6% dos associados, por segundo, o meio de contato por aplicativo *WhatsApp* com representatividade de 34.4%.

O ponto de valorização de grande percentual foi o atendimento com 67.2%, seguido de pontos como preço, produtos e serviços, configurando um total de 31.2%, ainda baixo ao nível de relevância que obteve o ponto de atendimento como o mais valorizado. Com o atendimento sendo resposta do ponto de valorização dos associados, os mesmos considera que o Sicredi proporciona 100% um bom atendimento, ainda que 31.7% destes possuem concordância parcial podendo ser justificado por alguma experiência negativa de sua caminhada como associado.

Em questão dos associados que quando precisam se direcionar ao Sicredi e conseguem soluções para seus problemas, 96.8% dos entrevistados concordam totalmente e parcialmente. Como forma de oposição a resolução de todas as demandas problemáticas, pode existir situações em que o associado possa sair com um “não” para sua necessidade, o intenso é de que foi disponibilizado o melhor para ele e ainda é utilizado do possível para resolução de suas necessidades, porque muitas das decisões são para o próprio associado e também para da cooperativa.

Em um olhar crítico quanto às dúvidas dos associados para os produtos e serviços, obtiveram marcações equilibradas para todos os níveis de concordância e discordância conforme proposto de 1 a 5, objetivando 1 como discordo totalmente e

5 como concordo totalmente, sendo 2 e 4 para as parciais de concordância e a escolha do 3 como neutros.

Os associados que compuseram a pesquisa, possuiu entre suas diversificações de perfil, um equilíbrio dos mesmos quanto à necessidade de se direcionar a agência, obtendo como resposta de extremidade 26.2% os que vão a cada 15 dias e 11.5% os que consideram que nunca fazem este deslocamento.

A tecnologia esta sendo percebida consideravelmente pelos associados, obtendo uma satisfação das ferramentas que utilizam de precedência tecnológica e inovadora, representada por 86.9% e seu uso com frequência por 80.4% dos respondentes. O principal canal de atendimento foi o aplicativo com 54.1%, que compete com os direcionamentos das atividades realizadas na agência de 29.5%.

Se tratando de proximidade do associado com seu gerente de conta e a própria cooperativa, 88.5% conhecem seu gerente e outros colaboradores, resultado que demonstra um atendimento mais ativo, pelo fato do conhecimento das partes e a prática de um relacionamento mais personalizado.

Dos problemas que puderam já acontecer com os associados apenas 1.6% dos respondentes, diz não ter eficácia para seu problema, o que pode justificar a permanência do problema, pode ser a falta de atenção por parte da cooperativa em resolução da dificuldade dos associados ou a situação é que ainda esta em processo de correção do ocorrido.

Em uma maioria de 72.1%, tem o Sicredi como sua principal instituição financeira, considerado um dos principais objetivos da Cooperativa Sicredi Serrana, a instituição busca o aumento deste percentual, sabendo que não todas as pessoas que percebem o valor que a instituição gera para elas e sua comunidade. Considerando um potencial de crescimento mútuo para os associados, cooperativa e comunidade, uma das características dos associados que ainda não possuem essa prioridade, poderia ser por não receberem suas receitas com o Sicredi ou também obterem outros produtos e serviços de maior relevância de movimentação em outras instituições. A própria resposta em questão deste retorno à comunidade foi representada por 93.4% que sabem da contribuição a comunidade e considera importante este apoio.

Como resposta da qualidade do atendimento disponibilizado e também percebido pelo associado em função de sua satisfação, conseqüentemente, trouxe bons horizontes, onde os associados respondentes representam 100% de que já

indicou alguém para abrir uma conta e se associar ao Sicredi, considerando estes associados como aqueles que percebem valor na instituição e querem compartilhar este sentimento para quem os tem próximo. Esses associados tem um papel muito importante, pois são promotores da cooperativa pelo fato de serem bem atendidos e obterem justamente o que buscam como qualidade no atendimento, como: bom atendimento, agilidade e realização total de suas necessidades.

#### **4.2.2 Análise qualitativa**

A pesquisa foi aplicada com 3 gerentes de agência, sendo eles de diferentes municípios e com experiência em pelo menos 3 agências da Cooperativa Sicredi Serrana. A pesquisa foi realizada de forma a não identificar a identidade dos entrevistados, a fim de levar em consideração para a pesquisa, sempre em nível da Cooperativa Sicredi Serrana, sem direcionar padrões específicos adotados que individualizem ou identifiquem as agências.

O entrevistado A possui 19 anos de Sicredi Serrana, trabalhados em 3 municípios: Bento Gonçalves, Carlos Barbosa e Farroupilha.

O entrevistado B possui 9 anos de Sicredi Serrana, trabalhados em 4 municípios: Bento Gonçalves, Carlos Barbosa na Sede Regional, Farroupilha e Monte Belo do Sul.

O entrevistado C possui 10 anos de Sicredi Serrana, trabalhados em 3 municípios: Bom Princípio, Monte Belo do Sul e Tupandi.

Ao iniciar a entrevista com o entrevistado A, foi perguntado o que faria de diferente forma do atendimento disponibilizado hoje na cooperativa, assim respondendo, nesta questão ele pensa na realização de uma chegada para a pessoa que se associa na instituição, algo que fale do Sicredi, do cooperativismo e da forma de negócio da cooperativa em atuação. O entrevistado B diz que o diferente, pode ser feito no próprio aperfeiçoamento do atendimento, através de meios eletrônicos e acessos a aplicativos. O entrevistado C, surge como uma terceira proposta de diferenciação, sendo a abertura das agências em horário integral, com atendimento com a necessidade do associado, podendo ser realizado nas residências com horários alternativos como um exemplo esboçado.

Na questão de barreiras que podem ser impostas pela cooperativa, os 3 entrevistados afirmam que ideias e sugestões não possuem nenhum obstáculo por

parte da cooperativa, mas há sim, um incentivo a cocriação por parte da instituição. O que pode ter como barreiras são leis trabalhistas que impossibilitam a última ideia descrita pelo entrevistado C.

A respeito das dificuldades na busca pelo atendimento de qualidade, o entrevistado A diz que a maior delas é o associado perceber o ganho que ele tem em ser associado da cooperativa, o que pode contribuir é a própria integração citada como ideia anteriormente pelo próprio gestor, como forma de passar mais conhecimento ao associado quanto às atividades da cooperativa com a sua participação.

O entrevistado B já condiciona as dificuldades ao aspecto de segurança e confiabilidade de informações que são transmitidas por meios eletrônicos e as próprias pessoas que se passam pelos associados, outro ponto também trazido referente às dificuldades, é o tempo adequado de atendimento disponibilizado para os associados, o que pode justificar a ideia trazida anteriormente, pelo próprio entrevistado, sobre o atendimento com horário integral. Surgido como dificuldade também o aspecto por parte da preparação do colaborador, que dispor de conhecimento necessário de produtos e ferramentas de apoio e organização.

O entrevistado C acredita que as dificuldades estão no otimismo para situação cômoda, a ponto de não precisar mudar ou reinventar-se.

Quando perguntados sobre os fatores que podem influenciar além dos aspectos humanos, os entrevistados citaram os sistemas e demais ferramentas de processo como pontuais, mas ainda o fator sendo mais enfatizado, considerando a capacidade de uso dos colaboradores na utilização dos sistemas e outro aspecto trazido foi o tempo que também deve ser gerido de maneira eficiente.

Na pergunta em buscava-se saber se os indicadores quantitativos poderiam trazer indicadores qualitativos, os gestores afirmaram que sim, ainda os entrevistados B e C deram exemplo que a pesquisa de satisfação realizada na cooperativa pode trazer dados que remetem a pontos de atenção e posteriormente a realização de melhorias. Outro exemplo é o uso dos produtos do Sicredi e utilização de canais que demonstra um bom resultado do atendimento proporcionado.

Na complexidade de conquistar novos associados e manter os atuais, os gestores consideram que são momentos distintos de um pra outro, cada um com seus desafios, mas nos novos associados eles, em sua maioria, já se direcionam ao Sicredi com a expectativa gerada por outros associados, mas os entrevistados B e C



são cautelosos, considerando que deve haver um cuidado para não ocorrerem frustrações, devido ao desconhecimento das necessidades deste associado. No que diz respeito a base dos já associados podem acontecer fatos que requerem preparo, esforço, atitude e pro-atividade.

Quando questionados sobre o que os associados buscam no Sicredi, os 3 entrevistados se reportaram ao atendimento, os entrevistados A e C consideraram qualidade, diferenciação, personalização e o entrevistado B considerou a consequência dessas características do atendimento, sendo o relacionamento e a experiência do associado como objetivo de obterem suas contas na cooperativa.

No que se refere como satisfação para os associados, os entrevistados descreveram que toda percepção dele é atribuída, o entrevistado B reforçando sua resposta da pergunta anterior, enfatiza a experiência do associado como a consequência da satisfação, já os entrevistados A e C detalham que as satisfações provem das soluções oferecidas e do interesse verdadeiro, que acontece quando associado percebe que fez um bom negócio.

Quando perguntado aos gestores sobre as transformações de mercado, conhecimento também na mudança do comportamento dos associados, os entrevistados afirmam que a Cooperativa Sicredi Serrana se mobiliza para estudos e consideram que participação é necessária de todos para manutenção do conhecimento. O entrevistado A utiliza como exemplos o direcionamento de colaboradores para treinamentos e também cita a viagem realizada em 2018, em que todos os gerentes de agência foram para Alemanha em visita de estudo para uma cooperativa de crédito no país. O entrevistado C, descreve que além de pesquisas relevantes a nível Sistema Sicredi, também contém assuntos que buscam conhecimento dentro da cooperativa como assembleias, para posteriormente contribuição do comportamento para o restante do sistema.

Se tratando da influência do clima organizacional na interferência do atendimento, o entrevistado A comenta que os colaboradores devem agir com transparência, promover momentos juntos e estar disponíveis para o grupo. Os entrevistados B e C dizem que a interferência pode ser da motivação dos colaboradores, que se sentir bem é fazer o bem e assim estar engajado por uma causa real. Pois o colaborador estando feliz consegue buscar por atendimento de excelência.

Em uma questão de diferenciação das demais instituições financeiras, foi questionado aos gerentes qual é o diferencial competitivo da Cooperativa Sicredi Serrana. Os entrevistados A e B enfatizaram o atendimento como o primordial ponto a ser considerado. O entrevistado B além de considerar o atendimento como diferencial competitivo, sinaliza também o propósito da cooperativa, o que é retomado na entrevista do gerente C, que também considera o propósito, só que descreve detalhadamente, como sendo o relacionamento com os associados e comunidade o ponto principal.

Em uma relação de importância do atendimento para os negócios, os 3 entrevistados ressaltaram que além do atendimento deve haver algo a mais, descrevendo o interesse verdadeiro como parte principal do atendimento e conseqüentemente gerando bons negócios.

Quando o entrevistado A foi questionado da importância do relacionamento para manutenção do atendimento de excelência, considerou o aprimoramento do colaborador com o autodesenvolvimento, já os entrevistados B e C, consideraram que a instituição e colaboradores devem estar próximos do associado. Neste contexto da questão os 3 entrevistados descrevem que conhecendo os associados, pode-se saber lidar com as necessidades em cada caso e gerando prosperidade para os negócios.

Quando perguntado sobre o assunto de atuação dos gerentes de conta como vendedores e como consultores, os 3 entrevistados afirmam que a instituição já está neste processo de visão de consultoria e não de simplesmente venda de produtos e serviços. Os gestores deixam claro que é uma caminhada em busca da melhoria, conhecendo os ramos, obtendo informações, estudo por parte dos colaboradores. Com o otimismo, o entrevistado C, ainda afirma que grande maioria da cooperativa atua desta forma.

Ao perguntar sobre estratégias de aplicação para personalização do atendimento, o entrevistado A diz considerar que a própria carteira comercial já faz um agrupamento do grupo para determinado tipo de abordagem e ainda exemplifica que outra forma de personalizar o atendimento é o entendimento em que o associado vive, sabendo lidar com a situação da maneira mais adequada para suas necessidades. Os entrevistados B e C descrevem que conhecer o associado e os negócios, obter referências e saber as expectativas dos mesmos torna o atendimento personalizado. O entrevistado B ainda cita como exemplo ferramentas

sistêmicas que possibilitam este acompanhamento e o entrevistado C cita como o simples exemplo de chamar pelo nome que já demonstra proximidade.

Quando questionado sobre atendimento na função de norteador para o relacionamento sustentável para os negócios entre empresas e associados, o respondente A afirma que sim e este relacionamento deve estar de olho para família e pessoas próximas dos associados, como forma de atingir mais facilmente os grupos de pessoas. O respondente B também afirma que sim, que o atendimento é importante e o relacionamento adquirido deve conter transparência, interesse verdadeiro e cultivar valores. Já o respondente C, além de considerar o atendimento como fundamental, descreve o relacionamento como o pilar que sustenta os negócios e que através dele pode antever situações, promover mudanças e oferecer melhores opções. Ainda cita ferramentas tecnológicas que devem colaborar por estarem em constante mudança.

Em uma pergunta mais direta foi questionado o que atendimento de qualidade para os entrevistados, cada um teve sua resposta com aspectos diferentes dos demais, enfatizando um sentimento individual do que lhe caracteriza como dispor de um atendimento de qualidade. O entrevistado A afirma que a qualidade esta no atendimento completo, considerando desde início, o atendimento no todo. Para o entrevistado B, é caracterizado como as experiências positivas que podem ser proporcionadas pelos associados. Já para o entrevistado C considera como satisfação da necessidade atendida com melhor custo benefício, se comprometendo a garantir a satisfação do associado.

No questionamento onde o atendimento pode ser considerado como produto gerenciável, todos 3 entrevistados confirmaram que sim, o atendimento pode ser gerenciado por métodos específicos de treinamento e medir na satisfação do associado como são os exemplos dados pelo respondente B. O gestor A descreve que a responsabilidade pelo atendimento é de todos, independente da função e o respondente C faz relação com os produtos, que mesmo tendo os melhores e mais competitivos, eles não se sustentam sem um bom atendimento.

Na pergunta sobre a importância da excelência no atendimento para aspectos financeiros e econômicos, o entrevistado A descreveu uma relação de preocupação com associado, que a influência dos aspectos citados na pergunta vai do momento em que o associado vive e o colaborador tem que ter a franqueza em perceber isto para ser benéfico para ambas às partes, associado e cooperativa. O entrevistado B

relata que através da fidelização e na escolha como principal instituição, o associado deve pensar no Sicredi, como uma orientação, investimento e segurança. Para o entrevistado C dentro do atendimento de excelência é apresentado as melhores opções de negócios, os mais econômicos e mais rentáveis, gerando riquezas e prosperidade no meio em que se atua.

Na última questão em que faz relação do papel de gestão e liderança para a excelência no atendimento na organização, o gestor A considera como vital, diz que estimula a busca no colaborador, proporcionando o protagonismo e atitude. O gestor B, também compartilha do estímulo que deve ser dado aos colaboradores e também o apoio quando necessário. Para o gestor C, considera como fundamental papel dos gestores, pois explica que as equipes são o reflexo da sua gestão, agem pelo exemplo. Por fim, conclui que uma equipe engajada e valorizada, com certeza presta um atendimento diferenciado e que de sustentabilidade.

Com base nos dados das entrevistas pode se notar que os gestores possuem propriedade em sua experiência dentro da instituição, levando em consideração de tempo e trajetória da passagem por distintas agências.

Surgiram ideias a partir dos questionamentos, na busca pela qualidade do atendimento, sem encontrar barreiras institucionais, mas sim estímulo na participação de sugestões. Os fatores humanos são relevantes quanto às interferências no processo atendimento, além de sistemas e disponibilidade de tempo para atividades pontuais.

Os resultados de indicadores podem levar a melhorias mensuráveis em questões para a instituição e associados levando em consideração aspectos de qualidade e financeiros.

Na relação de conquista de novos e a continuidade dos associados, foi considerado mais complexo, a retenção dos associados que já estão com seu vínculo com a cooperativa, pois muitos não entendem o real sentido do favorecimento que possuem pelo seu relacionamento com o Sicredi. Os novos associados buscam um atendimento diferenciado que proporcione experiências positivas em satisfação de suas necessidades.

A cooperativa busca o desenvolvimento de seu pessoal, em práticas de treinamento, cursos e viagens, a fim de preparar os colaboradores para o melhora do atendimento. O colaborador necessita estar engajado na causa, estando motivado em suas atividades e disposto para fazer o bem.

O diferencial da cooperativa expresso pelos gestores é o atendimento, em sua complementação o propósito, que norteia todo relacionamento da cooperativa com os associados e comunidade. Consequência que trás mais próximo as pessoas da instituição, podendo os gerentes de conta atuar como principalmente consultores, pelo entendimento e interesse verdadeiro na proposta de valor para os negócios.

As estratégias na personalização do atendimento são adotadas respeitando a individualidade de cada associado com sua necessidade, entendendo o momento que o associado está financeiramente, considerando suas expectativas para seu desenvolvimento.

Há um pensamento para evolução estrutural nas formas de atuação das instituições financeiras e os gestores consideram que o atendimento disponibilizado poderá ser sim o horizonte na continuidade dos negócios, com um olhar para pessoas próximas aos associados, acompanha-los e estar de acordo com as transformações requeridas.

O descrito como qualidade no atendimento pelos entrevistados é o atendimento disponibilizado de forma completa, garantindo a satisfação das experiências vivenciadas pelos associados com melhor custo benefício. Esta busca por qualidade foi considerada como gerenciável, onde todos colaboradores participam independente da função, podem utilizar de métodos de treinamentos para o aperfeiçoamento.

Segundo os gerentes das agências, a excelência no atendimento pode ter influência nos aspectos financeiros e econômicos para os associados, os colaboradores sendo perceptíveis as os momentos de negócio dos associados, gerando prosperidade para ele e para cooperativa, mas também sendo franco quanto a real necessidade beneficente ao associado.

Os papeis de liderança na cooperativa Sicredi Serrana, tem papel vital para suas atividades, com estímulo e apoio do gestor para suas equipes, atua como exemplo para o grupo e induz a iniciativa do colaborador para o protagonismo na ideia pela busca da qualidade.

#### 4.3 PERFIS DOS ATUAIS ASSOCIADOS

Dentre os possíveis aspectos de análise comportamental, percebe-se a diferenciação nos resultados pelo público do estudo, pois os respondentes possuem

em sua influência, características pessoais, locais e culturais, norteando seu comportamento para a sua vida financeira.

Os associados que possuem inicialmente uma conta no Sicredi, buscam também centralizar outras possíveis contas que possuem, como as suas tipologias de conta corrente e conta poupança, contas que possuam em conjunta, cadastro de pessoa jurídica, assim, buscam centralizar suas movimentações financeiras a forma de não precisar se direcionar a várias outras instituições a fim de satisfazer suas necessidades financeiras.

A base substancial de associados busca um contato duradouro, dando continuidade na satisfação de suas necessidades, promovendo vários anos de relacionamento com o Sicredi. Os casos dos desligamentos podem ser justificados pela necessidade de transferência do associado para outra cidade que não contemple a área de atuação da Cooperativa Sicredi Serrana, não sendo possível a permanência da conta por questões de logística.

O mau uso da conta a fim de o associado não cumprir com suas obrigações, também pode ser um caso, obtendo um convite de término de relacionamento com a instituição, o que mais difícil pela criteriosa admissão do associado na cooperativa, justificado pela baixa inadimplência da cooperativa ao longo dos anos e com término do ano passado com percentual de 0,57% segundo o Relatório Anual 2018 da Sicredi Serrana, por fim e minoria, quando o associado não tem percebido o real valor de ganho em ter uma conta no Sicredi e buscar por outras instituições financeiras que lhe satisfação quanto aos seus objetivos.

Parte dos associados buscam se auto atender, mas ainda há um volume dos que preferem as atividades fisicamente, obtendo em mão comprovantes e demais documentos. Recebem suas receitas mensais desde meios mais cômodos, como uma transferência ou uma cobrança (meio empresarial) e os que ainda recebem por meios em espécie, o que pode também induzir o associado a não se interessar pelas soluções que uma conta corrente e poupança podem lhe proporcionar.

As pessoas ainda se sentem presas a receberem suas receitas a uma instituição pelo fato de empresa ter conta na mesma e optar pelo pagamento de salários (pessoas físicas) nesta, outro fato também é o apego que as pessoas possuem por seu vínculo de anos com a mesma instituição financeira, não querendo se expor a mudança de algo que ainda não consideram necessário para suas movimentações, o que pode justificar estas colocações são o recebimento de

receitas em outras instituições além do Sicredi por uma fração de associados, mas em sua grande parte tem o Sicredi como sua principal instituição neste quesito, como prova a questão 7 (Figura 7) da análise quantitativa.

Os entrevistados obtiveram diversidade no aspecto no tempo de direcionamento a agência, isto pode ser condizente também a diversidade de necessidade do meio por agência para resolução de seus objetivos, não sendo pontual o uso do estabelecimento físico nesta situação.

Em relação à evolução os associados representam o uso e necessidade continua pela inovação, sendo perceptivos ao que agrega valor, usufruindo dos mecanismos e de soluções financeiras da cooperativa, com sentimento de pertencimento em desenvolvimento mútuo.

#### 4.4 CANAIS NORTEADORES DO RELACIONAMENTO COM A COOPERATIVA

Os associados em sua maioria tem muito contato presencial, podendo ser um aspecto cultural, que tem como percepção a segurança e confiabilidade no manejo de valores financeiros.

O fato de o associado considerar importante a participação da cooperativa na comunidade, como apresentado na questão 21 Figura (21) da pesquisa quantitativa, já enriquece o relacionamento, pois o propósito da Sicredi Serrana neste momento esta de acordo com o sentimento do associado, o que agrega valor e também é um canal comunicativo de preocupação não só com as pessoas que integram a base de associados da cooperativa, mas também algo maior em uma visão mais íntegra da responsabilidade social.

Além do contato presencial, o associado tem em seus canais de relacionamento o mais utilizado o aplicativo para suas movimentações, mostrando que apesar da necessidade do contato pela agência em resposta de soluções, a ferramenta auxilia de forma principal na realização das movimentações financeiras dos associados.

No que diz respeito ao contato com o gerente de conta e a própria cooperativa, possuem oscilações entre pessoas que em maioria tem seu relacionamento presencial, conhecendo outros colaboradores e tornando flexível o conhecimento dos processos, mas utiliza fortemente aplicativos de mensagens instantâneas, o que gera certa proximidade, personalização do atendimento,

proporcionando também mais agilidade de informações e confiança pelas conversas com seu gerente de conta.

O atendimento sendo crucial para os associados respondentes e também para os gerentes entrevistados das agências obtém-se como a importância de como lhe é praticado, pois a disposição dos meios sistêmicos e pessoais influenciam no que o associado considera como dinâmico, flexível e satisfatório.

#### 4.5 DISPONIBILIDADE DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EM RELAÇÃO AO COMPORTAMENTO DOS ASSOCIADOS

As instituições buscam se adaptar ao mercado de seu setor, sejam quanto a inovações por ideias que gerem ou satisfação as necessidades ou próprio investimento no movimento tecnológico que é traduzido pela evolução contínua.

Atualmente usufruem destas ferramentas e atividades que surgem de padrão de vínculo do estudo tecnológico, como: aplicativos, sistemas de gestão que auxiliam nos processos de atendimento, autorizações e outras operações, além de estudos prósperos como é o exemplo da linha de crédito para o financiamento projetos que envolvam energia solar fotovoltaica já pode ser considerado como mobilização que inicialmente era para futuro e hoje está muito mais presente. É nesse acompanhamento, estudo e possível disponibilização de produtos e serviços que o Sicredi vem crescendo e se desenvolvendo na busca de promover o melhor para seus associados.

O atendimento total das necessidades é descrito como sendo parte da qualidade no atendimento disponibilizado de uma instituição financeira, descrição essa que é utilizada de informações coletadas dos associados e entrevistados das pesquisas. Esta informação traduz que o atendimento é mais amplo do que a conversação entre pessoas, mas sim a percepção do todo pela instituição, havendo estudo da melhoria pela busca da qualidade total de seus produtos e serviços, independente do encontro de serviço que a pessoa possa ter com relação a instituição.

Os associados utilizam tem uso frequente de canais de relacionamento que necessitem de acesso virtual, no que é buscado com mais relevância a questão de comodidade de espaço e tempo pelas ferramentas de *Internet* e aplicativo, como representado na questão 15 (Figura 15) da pesquisa quantitativa. Mesmo com uso



frequente não se limitam ao conhecimento de pessoas ligadas ao Sicredi, pois oscilam em suas atividades em digitais e presenciais.

#### 4.6 A INFLUÊNCIA DO ATENDIMENTO PARA OS ASSOCIADOS E A SICREDI SERRANA

O atendimento é considerado como ponto principal de valorização pelos associados, conforme apresentado na questão 10 (Figura 10) da análise quantitativa, nesse contexto, pode ser justificado pelas relevantes informações coletadas dos gerentes entrevistados na disposição de ideias e opiniões sobre a busca pelo atendimento de excelência.

No que foi pesquisado, o atendimento realmente confirma a essência de a cooperativa no fazer o melhor para os associados gerando resultado para seu desenvolvimento, sejam eles financeiros ou pessoais. O associado é perceptivo neste trabalho contínuo em proporcionar o melhor atendimento com o preço mais justo e competitivo.

Um fator pontual de consequência do bom atendimento prestado é os associados serem os próprios promotores da instituição, o “vestir a camisa” não parte mais somente do colaborador, mas também das pessoas que percebem valor querem agregar em seu benefício, em benefício do crescimento da cooperativa e participação das pessoas que as vinculam, como: família, amigos, clientes, fornecedores, parceiros e outras pessoas, fazendo que usufruam deste desenvolvimento mútuo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se dedica a relacionar a excelência do atendimento e a influência do tópico para o relacionamento sustentável entre a Cooperativa Sicredi Serrana e seus associados. Os objetivos específicos foram: a) Verificar os perfis dos atuais associados; b) Avaliar os canais que norteiam o relacionamento entre os associados e a cooperativa; c) Analisar os recursos tecnológicos disponíveis no Sicredi, em relação à mudança do comportamento dos associados; e d) Identificar o grau de influência do atendimento da Sicredi Serrana no relacionamento e na satisfação de seus associados.

O estudo parte da fundamentação de que boa parte das instituições financeiras, em suas formas estruturais e suas formas de atendimento, está em transformação e há uma mobilização quanto isso, conforme indicam estudos realizados por pesquisadores, a partir do exposto no embasamento teórico deste trabalho. Existem variações importantes entre instituições e suas formas de atuação. Neste sentido, a maior preocupação é atender as mudanças de comportamento do consumidor, de forma a garantir sua fidelização em um relacionamento que dure continuamente para geração de negócios.

Diante disso, a pesquisa é orientada por uma inquietação: “Qual a influência do atendimento disponibilizado em uma instituição financeira cooperativa para o relacionamento sustentável com seus associados?”.

O referencial teórico do estudo traz elementos relevantes para compreender o contexto da busca pela excelência no atendimento: os atores envolvidos e os aspectos de influência, com enfoque no processo de relacionamento sustentável entre a empresa e seus associados.

A conceituação teórica estabelece que seja preciso buscar a qualidade contínua no atendimento, estudar o comportamento do consumidor e estar atualizado quanto às movimentações tecnológicas, no geral, satisfazer as necessidades visando o todo, assim, contribuir para satisfação dos associados e gerar resultados prósperos na continuidade dos negócios para a Cooperativa Sicredi Serrana.

A experiência do associado, quando positiva, pode trazer resultados distintos do que simplesmente financeiros. Pois com valor percebido, considerará como importante o papel da instituição para sua vida financeira, podendo influenciar

significativamente em suas movimentações e seu desenvolvimento pessoal e empresarial quando pessoas jurídicas.

Defende-se que o atendimento é o instrumento para o relacionamento sustentável entre empresas e associados, considerando a satisfação, gestão de recursos em investimentos para melhoria e crescimento pela geração de parcerias.

Existem diferenças contextuais entre instituições financeiras sejam elas físicas ou digitais, cooperativas ou não, oferecem distinções em suas formas estruturais de infraestrutura, atendimento disponibilizado e seus objetivos para busca de resultados. A promoção da qualidade do atendimento depende de ações de planejamento da instituição financeira que pretende adotar, estas ações também devem ir de encontro com a motivação dos colaboradores em suas execuções, requeridos de engajamento de equipes que possuem mesmos valores e objetivos da organização.

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa aplicou-se inicialmente um questionário quantitativo e descritivo, para associados que fazem parte do quadro social da Cooperativa Sicredi Serrana. A pesquisa se utilizou da amostra não probabilística por conveniência e por julgamento. A análise dos resultados foi estatística descritiva. Além da pesquisa quantitativa, aplicaram-se três entrevistas com gerentes de agências. A pesquisa utilizou-se do nível exploratório, considerando três municípios diferentes. A análise dos resultados foi pelos conteúdos e discursos exploratórios. As aplicações do formulário e entrevistas se deram durante a última semana de abril e a terceira semana do mês de maio de 2019.

O referencial teórico aborda as percepções do público de associados e clientes de outras instituições financeiras em geral, se tratando do tema abordado, ao passo que os resultados da pesquisa aplicada com associados e gestores de uma instituição financeira cooperativa podem ser diferentes em relação às outras organizações. Apesar de as respostas permitirem identificar similaridades entre experiências de atendimentos e vínculo com outras instituições, percebe-se que os associados da pesquisa se identificam no que o tema representa e os gestores entrevistados possuem domínio apropriado e consideram relevante a importância do atendimento para o relacionamento sustentável com associados.

Os associados representados na pesquisa apresentam identificação com a cooperativa. Em sua maioria possuem mais de uma conta, sendo elas corrente,

poupança, física ou jurídica. Independe da idade, consideram o atendimento como principal ponto de valorização em uma instituição financeira. Apesar de possuírem conta no Sicredi, muitos tendem a receber seus salários e receitas fora da cooperativa, sendo por outros aspectos, como: preço, benefício na utilidade de algum produto ou serviço ou até mesmo alguma figuração relacional.

O instrumento de pesquisa aplicado permite verificar que a maioria dos associados prefere o contato presencial na realização de seus negócios, com ressalvas daqueles que possuem mais proximidade e mantem-se por conversas por aplicativos de mensagens. O associados buscam se auto atender, mas ainda precisa de muitas soluções financeiras que sejam direcionadas a agência, seja pela parte burocrática ou aspecto cultural, de questão de segurança, confiabilidade ou a próprio relacionamento de conversação com seu gerente de conta. Os canais de relacionamento relacionados pelos associados e também com mais frequência de uso, são o aplicativo e a *Internet*, considerando que muitos fazem suas movimentações no caixa operacional pela própria comodidade na execução das movimentações.

As ferramentas em tecnologia para gestão da conta, o aplicativo como a principal delas, são intuitivas e estão disponíveis aos associados, na maioria consideram como satisfatório quanto ao sua utilidade em suas operações. Independente das faixas etárias sabem usufruir do que lhes realmente facilita, se tratando da questão de tempo e comodidade, talvez não seja útil para aquele que ainda prefira sacar seu salário ou receba de tal forma a realizar suas movimentações manualmente ou ainda não tem tanto apego a tecnologia. Em um processo natural já possuem associados que intercalam suas contas no Sicredi com contas de bancos digitais na busca da desburocratização e pela oferta digital dos produtos e serviços.

A influência do atendimento para relacionamento é perceptiva aos associados, pois é fruto de sua satisfação e reconhecimento que tem com a cooperativa, ainda que alguns tenham como prioridade preços e benefícios de produtos e serviços, todos querem um bom atendimento. Quando relacionado o atendimento o pensamento pode vir ainda acarretar de uma pessoa em face de outra, mas todos os processos sejam eles ativos ou passivos também são responsáveis pela percepção dos associados e fazem parte do atendimento. Pois o mau atendimento talvez não esteja na linha de frente, mas algo operacional ou sistêmico pode atrapalhar o andamento de uma solução financeira para o associado.

Os gerentes nas entrevistas deixam bem claro quanto ao engajamento das equipes para busca no aprimoramento, não se acomodar as rotinas do dia-a-dia, pois o associado percebe valor quando a cooperativa o percebe, seja ele como pessoa ou dentro de seus negócios empresariais, por isso o conhecimento da individualidade de cada associado para lhe prestar o atendimento do que ele realmente precisa.

Diante da satisfação dos associados pelas possíveis soluções financeiras em desenvolvimento dos mesmos, assim percebe-se a instituição que lhe agrega valores além de monetários e quanto é importante para sua vida ou para a empresa que possui, percebe também que a cooperativa é uma parceira e quem ganha são os dois lados, um em contribuição do outro, crescendo juntos.

No que tange as limitações, no estudo quantitativo cabe destacar que os participantes obtinham resistência para sua abordagem, considerando também que por questões de tempo e localização a aplicação teve de ser intermediada por colaboradores de outras agências, atingindo poucas agências da Cooperativa Sicredi Serrana, se comparada à área de atuação. Isso faz com que a amostra não atinja a maioria das cidades abrangentes da cooperativa, quanto poderia ser, caso fossem explorados outras agências e municípios, ou até agências de mesmo município. O universo de respostas de respostas e análise, nesse caso alternativo, ofereceriam respondentes em diferentes contextos, para definir outras possíveis interpretações acerca de uma análise mais ampla.

Outra questão que pode entender o contexto dos resultados é o planejamento da cooperativa com seus objetivos de gerar resultado fazendo o bem e sua gestão por propósito que é contribuir com o desenvolvimento dos associados e da sociedade. Reflexo de uma preocupação não só com pessoas que possuem vínculo com a instituição, mas uma atitude de colaboração em visão da comunidade em que esta inserida.

A partir do envolvimento com o tema, do aprofundamento teórico, dos objetivos do estudo e das respostas do questionário, é importante salientar sugestões que possam ser avaliadas pela própria cooperativa e a utilidade da pesquisa para pesquisadores que buscarem tal área de conhecimento.

É possível, por exemplo, a aplicação de maior amplitude da pesquisa, para compor o estudo que já é realizado em forma de medida da satisfação dos associados, obtendo uma margem mais significativa, visto que o agrupamento das respostas não obtiveram oscilações, mas sim, consentimentos de mesmas

percepções, assim, correspondendo às interpretações mais representativas para o todo. A aplicação da pesquisa também pode ser direcionada em nível de cada agência, com intuito de relacionar percepções de seus associados e agindo de ações conforme sua expressão de resultados.

Além disso, o próprio estudo pode ser aplicado para outras intuições financeiras, podendo levar em consideração amostragem dentro da área que lhe for cabível, considerando os aspectos populacionais, culturais e econômicos.

Dado o exposto, em despeito das limitações da pesquisa, mas enfatizando os resultados obtidos, principalmente quando o assunto foi tratado sobre qualidade no atendimento, observou-se que os associados e a cooperativa demonstram relevância para o tema proposto, um lado à expectativa na satisfação de todas as necessidades e outro em seu aprimoramento contínuo em busca das soluções financeiras, mas ambos visando o relacionamento para realização de seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIM, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como pratica-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**: de A a Z. Porto Alegre: Editora Dora Luzzatto, 20017.

CARL CHRISTENSEN, Angela da Rocha. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHLEBA, Márcio. **Marketing Digital**: novas tecnologias e novos modelos de negócio. 2. ed. São Paulo: Futura, 1999.

COSTA NETO, Yttrio Corrêa da. **Bancos Oficiais no Brasil**: origem e aspectos de seu desenvolvimento. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/htms/public/BancosEstaduais/livros\\_bancos\\_oficiais.pdf](https://www.bcb.gov.br/htms/public/BancosEstaduais/livros_bancos_oficiais.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2018.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia, e tecnologia da informação. 6. ed. Porto Alegre, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA Marilza. **Comércio Exterior Competitivo**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

MALHOTRA, Naresh K.; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecília; ALTHEMAN, Édman; BORGES, Fabio Mariano. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

OLIVER, Richard W. **Como Serão as Coisas no Futuro**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de Crédito**: história da evolução normativa no Brasil. 6. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](https://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_cooperativas_credito.pdf)>. Acesso em: 7 dez. 2018.

PORTAL DO COPERATIVISMO FINANCEIRO. **Cooperativismo**. Disponível em: <<https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>>. Acesso em: 7 dez. 2018.

REED, Edward W.; GILL, Edward K. **Bancos Comerciais e Múltiplos**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SICREDI. **Cooperativismo de Crédito**. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/cooperativismo/>>. Acesso em: 7 de dez. 2018

SICREDI SERRANA. **História da Sicredi Serrana RS**. Disponível em: <<http://www.sicrediserranars.com.br/institucional/historia-da-sicredi-serrana-rs>>. Acesso em: 30 de Maio 2019.

SICREDI SERRANA. **Relatório Anual 2018: cooperar é crescer**. Carlos Barbosa: Exata Comunicação, 2018.

SOLOMON, Michel R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookamn, 2002.

SPENDOLINI, Michel J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TOSINI, Maria de Fatima Cavalcante. **Risco Ambiental para as Instituições Financeiras**. São Paulo: Annablume, 2006.



**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS DA  
PESQUISA QUANTITATIVA**

1. Gênero:

- a. Masculino
- b. Feminino
- c. Outros

2. Faixa etária:

- a. Até 20 anos
- b. De 21 a 25 anos
- c. De 26 a 30 anos
- d. De 31 a 40 anos
- e. Acima de 40 anos

3. Qual formato de conta você tem?

- a. Pessoa Física
- b. Pessoa Jurídica
- c. Pessoa Física e Jurídica

4. Você possui que tipo de conta?

- a. Conta corrente
- b. Conta poupança
- c. Conta corrente e poupança

5. Por quanto tempo você possui conta no Sicredi?

- a. A menos de 1 ano
- b. De 1 a 2 anos
- c. De 2 a 5 anos
- d. De 5 a 10 anos
- e. Mais de 10 anos

6. Por quais meios de pagamento você recebe suas receitas?

- a. Transferências

- b. Cheques
- c. Dinheiro
- d. Cobrança (boletos)
- e. Depósitos
- f. Máquinas de cartões
- g. Outro. Qual? \_\_\_\_\_.

7. Quais outras instituições financeiras você trabalha além do Sicredi?

- a. Banco privado
- b. Banco público
- c. Banco digital
- d. Outra cooperativa de crédito
- e. Nenhum, somente o Sicredi

8. Em quais instituições você recebe suas receitas?

- a. Sicredi
- b. Banco privado
- c. Banco público
- d. Banco digital
- e. Outra cooperativa de crédito

9. Quais são os canais de contato que você mais utiliza para falar com seu gerente de conta?

- a. Presencial
- b. Telefone da agência
- c. Telefone celular
- d. E-mail
- e. WhatsApp
- f. Outros. Qual? \_\_\_\_\_.

10. Qual é o ponto que você mais valoriza em uma instituição financeira?

- a. Atendimento
- b. Preço
- c. Produtos e serviços

- d. Inovação  
 e. Tecnologia  
 f. Outros. Qual? \_\_\_\_\_.

11. Hoje o Sicredi consegue lhe proporcionar um bom atendimento:

Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Nem concordo e nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
--------------------------	----------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------

12. Quando você precisa de ajuda do Sicredi, consegue soluções para o seu problema:

Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Nem concordo e nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
--------------------------	----------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------

13. Hoje você possui alguma dúvida sobre algum produto ou serviço que utiliza:

Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Nem concordo e nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
--------------------------	----------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------

14. Quando você vai a agência do Sicredi?

- a. Toda semana  
 b. Cada 15 dias  
 c. Cada 30 dias  
 d. Cada 3 meses ou mais  
 e. Nunca vou a agência

15. Costuma acessar sua conta pela Internet e celular? Com que frequência? Em uma escala de 1 a 5.

Nunca 1	2	3	4	Sempre 5
------------	---	---	---	-------------

16. Você conhece seu gerente de contas e/ou conhece algum dos colaboradores que trabalham no Sicredi?

- a. Sim, só conheço o gerente da minha conta

- b. Sim e conheço outros colaboradores
- c. Não, mas conheço outros colaboradores
- d. Não conheço ninguém

17. Você já teve algum problema com o Sicredi?

- a. Sim, mas já foi resolvido
- b. Sim, mas ainda não foi resolvido
- c. Nunca tive nenhum problema

18. Por qual canal você mais realiza suas operações?

- a. Internet
- b. Aplicativo
- c. Agência
- d. Telefone

19. Em relação a inovação e tecnologia, o Sicredi disponibiliza de ferramentas que possibilitam suas movimentações de maneira adequada e está de acordo com o que o mercado oferece atualmente:

Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Nem concordo e nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
-----------------------------	-------------------------------	--	-------------------------------	-----------------------------

20. Você tem a Sicredi como a sua principal instituição financeira:

Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Nem concordo e nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
-----------------------------	-------------------------------	--	-------------------------------	-----------------------------

21. Você sabia que tendo uma conta no Sicredi você contribui para sua comunidade?

- a. Sim e considero importante
- b. Sim, mas não considero importante
- c. Não

22. Você indicou o Sicredi para alguém?

a. Sim

b. Não

23. O que é atendimento de qualidade para você?

---

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA**

1. Tempo de Sicredi Serrana:
2. Cidades em que já trabalhou na Cooperativa:
3. O que faria de forma diferente no atendimento disponibilizado hoje? E algumas dessas ideias são barradas pela instituição?
4. Quais são as maiores dificuldades na busca contínua pelo atendimento de qualidade?
5. O que pode interferir no atendimento, além dos fatores humanos?
6. Com os indicadores quantitativos que a cooperativa possui, consegue fazer melhorias qualitativas? Quais desses indicadores/aspetos podem indicar qualidade no atendimento? Sejam eles de causa ou consequência.
7. Mais difícil conquistar novos associados ou manter os existentes? Por quê?
8. O que um já associado ou um novo associado busca no Sicredi?
9. O que torna um associado satisfeito?
10. A cooperativa faz algum estudo para as mudanças de mercado e mudanças de comportamento dos associados? Qual forma? Ou é algo realizado mais a nível sistema Sicredi?
11. De que maneira o clima organizacional pode interferir no atendimento?
12. Qual é o diferencial competitivo da cooperativa?

13. O que significa o atendimento para os negócios? "Atendimento é a alma do negócio"?
14. Como o relacionamento com o cliente ajuda a ter excelência no atendimento?
15. Como os papéis dos gerentes de contas na atuam? Como vendedor ou consultor?
16. Quais são as estratégias aplicadas para personalização de atendimento?
17. Diante da evolução estrutural das instituições financeiras, o atendimento pode ser um norteador do relacionamento sustentável dos negócios? Que caminhos devem ou podem ser tomados?
18. O que é qualidade no atendimento?
19. Considerando o atendimento como uma atividade específica, ele pode ser considerado também como um produto gerenciado? De que forma?
20. De que forma a excelência no atendimento pode ser importante em termos financeiros e econômicos?
21. O papel da gestão e liderança para excelência do atendimento na organização?