



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



UFOP

**AVALIAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS DE UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO FINANCEIRO**

LETÍCIA DE OLIVEIRA LOPES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE, MG

Agosto, 2017

LETÍCIA DE OLIVEIRA LOPES

**AVALIAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS DE UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO FINANCEIRO**

Trabalho apresentado ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Dr.^a Luciana Paula Reis.

Coorientadora: Ms.^a Sílvia Oliveira Lopes.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Agosto, 2017

TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “AVALIAÇÃO DO GRAU DE SASTISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO FINANCEIRO” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 31 de Agosto de 2017.



LETÍCIA DE OLIVEIRA LOPES

ANEXO IV – ATA DE DEFESA

Aos 31 dias do mês de agosto de 2017, às 17 horas, na sala B303 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pela aluna Leticia de Oliveira Lopes, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Luciana Paula Reis, Rafael Lucas Machado Pinto e Thairone Ezequiel de Almeida.

A aluna apresentou o trabalho intitulado: AVALIAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO FINANCEIRO. A comissão examinadora deliberou, pela:

Aprovação

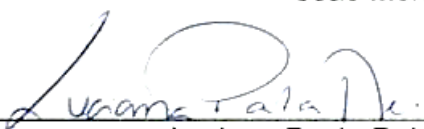
Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: _____

Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: _____

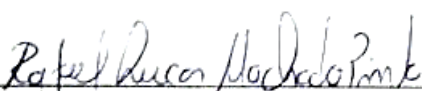
Reprovação

da aluna, com a nota 10,0. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP 04/2017 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pela aluna.


João Monlevade, 31 de agosto de 2017.




Luciana Paula Reis
Professora Orientadora



Rafael Lucas Machado Pinto
Professor Convidado



Thairone Ezequiel de Almeida
Professor Convidado



Leticia de Oliveira Lopes
Discente

AGRADECIMENTOS

A DEUS que me sustenta e me guia em todos os momentos da minha vida. A TI SENHOR TODA HONRA E TODA GLÓRIA!

Aos meus pais, JOSÉ EUGÊNIO E MARIA DO CARMO, que sempre me impulsionam a correr atrás dos meus sonhos e caminham comigo me apoiando e me amparando. Obrigada por todo incentivo, amor e carinho. Aos meus AVÓS, CIDINHA, CLEMILDA E ANTÔNIO pelas orações que me deram forças para chegar até aqui. Aos meus irmãos, SÍLVIA E JÚNIOR, por serem espelho para mim. Em especial a SÍLVIA por ter sido fundamental para a conclusão deste trabalho. Ao meu namorado MATHEUS pelo carinho e compreensão nestes anos longe.

Aos meus AMIGOS conquistados em João Monlevade por terem feito desta caminhada mais fácil, sendo minha família nos dias longe de casa, em especial LORENA, DÉBORA, NAIARA e KAREN.

A COOPERATIVA DE CRÉDITO pela oportunidade profissional e permitir que este estudo fosse realizado, muito obrigada a todas as unidades. Em especial a JACIARA pelo apoio.

A PROFESSORA LUCIANA, pela orientação, paciência, oportunidades de conhecimento, crescimento e aprendizagem que jamais esquecerei. Ao INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICAS (ICEA-UFOP) pelos ensinamentos e vivências que levarei para sempre na minha vida profissional e pessoal.

Enfim, muito obrigada a todos que direta ou indiretamente contribuíram com a realização deste trabalho.

*“Minha força vem de um Deus que faz milagres
Minha fé está além do impossível
Minha esperança viva está
Meu coração não quer parar
Pois nunca é tarde, não é tarde para se sonhar [...]”*

Anderson Freire

RESUMO

Uma das poucas formas de identificar se uma organização está exercendo sua missão e realmente trazendo melhorias para a vida de seus clientes é mensurar sistematicamente o relacionamento com os mesmos. Logo, é visto a necessidade de avaliar o grau de satisfação dos associados de uma cooperativa de crédito financeiro localizada no estado de Minas Gerais, pois, não se sabe ao certo, o quão bem a organização está em relação a satisfação de seus associados e o quanto é preciso modificar os seus processos internos e suas estratégias para fortalecer a organização. Desse modo, foi utilizada a metodologia do *Net Promoter Score* e alguns métodos complementares. Os dados foram obtidos por meio de um questionário semiestruturado, coletados em dezessete agências da cooperativa. Logo após a coleta de dados foram feitas análises qualitativas e quantitativas, onde foram avaliadas características da qualidade dos serviços e produtos oferecidos pela cooperativa, bem como identificados o perfil de seus associados e suas necessidades. Além disso, identificou-se que a cooperativa de crédito em estudo ocupa a Zona de Excelência, segundo o índice do NPS. Por fim, possibilitou o direcionamento de ações para intervir e reduzir as possíveis falhas, além de fortalecer cada vez mais a relação da cooperativa com os seus associados.

Palavras-chaves: Atendimento, Cooperativa, *Net Promoter Score*, Qualidade, Satisfação.

ABSTRACT

One of the few ways to identify whether an organization is pursuing its mission and actually bringing improvements to the lives of its clients is to systematically measure relationships with them. Therefore, it is seen the need to evaluate the degree of satisfaction of the members of a financial credit cooperative located in the state of Minas Gerais, because, it is not clear, how well the organization is in relation to the satisfaction of its members and the How much it needs to modify its internal processes and its strategies to strengthen the organization. Thus, the Net Promoter Score methodology and some complementary methods were used. Data were obtained through a semistructured questionnaire, collected from 17 cooperative agencies. Soon after the data collection, qualitative and quantitative analyzes were carried out, where quality characteristics of the services and products offered by the cooperative were evaluated, as well as the profile of its members and their needs. In addition, it was identified that the credit cooperative under study occupies the Zone of Excellence, according to the NPS index. Finally, it made it possible to direct actions to intervene and reduce possible failures, in addition to strengthening the cooperative's relationship with its members.

Key-words: Attendance, Cooperative, Net Promoter Score, Quality, Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do trabalho de pesquisa intitulado: Avaliação do grau de satisfação dos associados de uma cooperativa de crédito financeiro, 2017	18
Figura 2 - Cálculo do índice do <i>Net Promoter Score</i>	25
Figura 3 - Classificação <i>Net Promoter Score</i>	27
Figura 4 - Mapa com a localização das 17 agências da cooperativa de crédito	36
Figura 5 - Modelo organizacional Sicoob	37
Figura 6 - Representatividade por agência	39
Figura 7 - Sexo da amostra	39
Figura 8 - Faixa etária dos associados	40
Figura 9 - Meios pelos quais conheceram a Cooperativa	41
Figura 10 - Frequência de visitas à Cooperativa	41
Figura 11 - Tempo de associação à Cooperativa	42
Figura 12 - Associados Detratores, Promotores e Neutros	43
Figura 13 - Utilização dos produtos/serviços	44
Figura 14 - Percentual de associados que utilizam outra instituição financeira	46
Figura 15 - Outras instituições de crédito financeiro utilizadas pelos associados da Cooperativa	47
Figura 16 - Aparição das palavras nas respostas da pergunta: “O que motivou sua nota?”.....	48
Figura 17- Nuvem de palavras	48
Figura 18 - Dendograma	50

LISTA DE QUADROS E TABELA

Quadro 1 - Fatores avaliados na qualidade de serviços	19
Quadro 2 - Comparação entre os três tipos de clientes	27
Quadro 3 - Distinção entre bancos comerciais e cooperativa de crédito.....	29
Quadro 4 - Cálculo da média, desvio padrão, mínimo, mediana e máximo das variáveis	49
Quadro 5 - Análise de <i>Cluster</i> para as variáveis de qualidade	51
Tabela 1 -Tipos de clientes que utilizam outra instituição financeira	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bancoob	Banco Cooperativo do Brasil
FGS	Fundo Garantidor do Sicoob
n	Número da amostra para população finita
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
p	Nível de probabilidade de significância
r	Coefficiente de correlação
Sicoob	Sistemas de Cooperativa de Crédito do Brasil
Sicoob Confederação	Confederação Nacional de Cooperativas de Crédito do Sicoob

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do tema	12
1.2 Problema de pesquisa	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 Justificativa	15
1.5 Estrutura do trabalho	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Qualidade de serviços	18
2.2 Satisfação do cliente	19
2.2.1 Valor para o cliente	20
2.2.2 <i>Marketing</i> de relacionamento	22
2.3 Ferramenta de avaliação da satisfação do cliente	23
2.3.1 O <i>Net Promoter Score</i> (NPS)	23
2.4 Avaliação da qualidade de serviços de uma cooperativa de crédito	28
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	31
3.1 Classificação da pesquisa	31
3.2 Sistema de coleta de dados	32
3.3 Sistema de análise de dados	33
3.3.1 Análise quantitativa	33
3.3.2 Análise qualitativa	34
4 CASO PRÁTICO	35
4.1 Descrição do contexto da pesquisa	35
4.2 Elaboração do modelo de avaliação	37
4.3 Resultados	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
APÊNDICE A	58
APÊNDICE B	60

1. INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo aborda a contextualização do tema do trabalho, a definição do problema de pesquisa e justifica a escolha do estudo, assim como define o objetivo geral e os específicos, além de apresentar a estrutura da sequência que será utilizada na apresentação deste trabalho.

1.1 Contextualização do tema

A satisfação do cliente influencia diretamente no desempenho financeiro de uma organização. A qualidade no atendimento, bem como na venda de um produto ou serviço, nunca foram tão importantes para as organizações como nestes últimos anos. Com a criação dos mais variados canais de comunicação, os registros de atendimentos ruins são disseminados pela mídia e chegam rapidamente aos clientes (SILVA, 2016).

Em uma cooperativa de crédito isso não se difere quando falamos da qualidade na prestação de um serviço ou venda de um produto, pois se o associado¹ tiver uma experiência ruim, os efeitos acarretarão consequências negativas. Essa experiência poderá ser divulgada e deprestará a imagem da instituição, podendo causar a não efetivação de vendas de produtos/serviços e até mesmo o desligamento do associado, que é peça fundamental para o desempenho financeiro da mesma. Por consequência, têm-se a necessidade de se estabelecer critérios para avaliar o grau de satisfação e fidelidade dos associados, visando a melhorias dos processos internos, o fortalecimento da marca e consequente fidelização dos mesmos.

Para Ferreira (2016), é necessário que as empresas aumentem a qualidade no atendimento, pois uma experiência positiva promove a satisfação e fidelização, fazendo com o que o cliente bem atendido volte e traga consigo novos clientes. Porém, uma experiência ruim gera a insatisfação e o provável fortalecimento do concorrente, visto que este consumidor poderá deixar de se relacionar com a organização em questão, para buscar melhores experiências no mercado. Um dos principais motivos dessa perda de clientes é a não implantação de métodos de avaliação que ajudem a entender as distintas percepções de qualidade para o cliente. Além disso, com a intangibilidade e heterogeneidade dos serviços, o que pode ser um quesito de qualidade para um tipo de cliente, pode não ser para um outro. Sendo assim, é visto a necessidade de as organizações estabelecerem métodos eficazes de

¹ Em uma cooperativa de crédito os associados são os donos, usuários e cliente da organização.

mensurar a satisfação, identificar necessidades e consolidar relações de forma a tornar os clientes leais e, por conseguinte, promotores dessa empresa.

De modo a possibilitar uma eficaz gestão de relacionamento com o cliente e conseqüentemente a verificação do grau de satisfação e lealdade, foi introduzido por Reichheld (2003), o conceito do *Net Promoter Score* (NPS), que se tornou um método cada vez mais popular para medir a lealdade do cliente. O NPS avalia a frequência que um cliente recomendaria uma certa empresa para amigos ou colegas. Devido à sua simplicidade e facilidade de medição, diferentes organizações adotaram o NPS como métrica corporativa, como por exemplo a *Apple*, *Philips*, a *Intuit*, entre outras (GUPTA; ZEITHAML, 2006).

Contudo, Lírio e Souza (2004) afirmam que o uso de técnicas complementares da estatística e da qualidade, são essenciais para fornecer uma análise mais acurada e completa do comportamento das variáveis referentes a satisfação dos clientes. Pois, por meio destes tipos de análises é possível identificar similaridades no comportamento das variáveis coletadas, de modo a complementar a interpretação do método do *Net Promoter Score* na avaliação do grau de satisfação de clientes.

Todavia, a crescente comunicação “boca-a-boca” faz o NPS ainda mais atraente, inclusive tratando-se de cidades de pequeno porte, onde grande parte das agências da cooperativa de crédito em estudo estão instaladas. O grau de afinidade das pessoas em uma cidade menor faz com que elas estejam trocando referências constantemente, até mesmo na hora de adquirir um produto ou serviço, influenciando diretamente na decisão do outro indivíduo na hora de realizar a compra. Assim, por meio do NPS é possível identificar se os associados da cooperativa estão satisfeitos com os produtos/serviços oferecidos pela mesma e se estes indicariam a organização para os seus amigos e conhecidos. Além disso, o bom atendimento está relacionado não apenas na impressão que a organização levará aos seus consumidores, mas também a capacidade de reduzir esforços de ambas às partes, para solucionar os problemas que diversas vezes geram aborrecimentos aos clientes.

Sendo assim, é visto a necessidade de avaliar o grau de satisfação do cliente na organização em estudo, pois, não se sabe ao certo, o quão bem a organização está em relação a satisfação de seus associados e o quanto é preciso modificar os seus processos internos e suas estratégias para fortalecer a organização.

1.2 Problema de pesquisa

Segundo Reichheld (2012), uma das poucas formas de identificar que uma organização está exercendo sua missão e realmente trazendo melhorias para a vida de seus clientes é medir de maneira sistêmica a sua relação com os mesmos. Desde de uma ideia criada por uma empresa internacional de consultoria, *Bain & Company*, em relação a uma ferramenta de pesquisa que visa mensurar o nível de satisfação e recomendação dos seus clientes, é possível ver a aplicação da metodologia conhecida como NPS (*Net Promoter Score*), em diferentes tipos de organização. Por se tratar de uma pesquisa objetiva e direta, que faz uso de uma simples pergunta “De 0 a 10, qual a probabilidade de você indicar a empresa “X” a um amigo ou colega?”, pode-se classificar o cliente e mensurar o seu nível de satisfação.

Em segundo momento, realizando outro questionamento, é possível compreender a real motivação do valor dado em sua nota e traçar ações de melhorias para a organização, sendo factível ver o NPS como um instrumento que visa identificar o quanto a empresa tem agregado valor, ou não, na vida de seus clientes. Através da aplicação do NPS é possível traçar metas e ações estratégicas voltadas para satisfazer o cliente, auxiliando a organização a desenvolver uma percepção sistêmica do cenário vivido pela organização (OLIVEIRA; SANGUINETO; SANTOS, 2015).

Contudo, com o uso de métodos complementares ao NPS, é possível obter uma maior percepção da satisfação do cliente, pois têm-se uma avaliação que extrai ainda mais informações que são essenciais para o entendimento do mesmo. Assim como as diversas instituições de crédito financeiro existentes, a cooperativa de crédito em estudo tem lutado para alcançar a excelência da qualidade no atendimento em todas as agências que a constitui, buscando oferecer os melhores produtos e serviços, a fim de manter seus associados sempre satisfeitos. Todavia, a mesma desconhece o nível de satisfação de seus associados, o que tem dificultado o processo de melhoria interna que envolvem seus produtos e serviços e suas estratégias relacionadas ao crescimento da marca. Por consequência, a busca pela melhoria contínua e a necessidade de mensurar a visão que os associados têm e repassam da instituição, vê-se a necessidade de identificar como a organização está de acordo com a satisfação de seus associados, para que seja possível buscar melhorias na relação entre a organização e seus clientes, bem como fidelizá-los e progredir a imagem da organização.

Além disso, a cooperativa de crédito possui uma relação direta com alguns associados no momento de suas vendas de produtos e serviços. Contudo, após um período, o contato que

era estreito, se perde com um certo tempo caso o mesmo não tenha mais a necessidade de outro adquirir outro produto/serviço fornecido pela cooperativa. Assim, fica-se na maioria das vezes, sem uma avaliação dos serviços a eles prestados, ou seja, não se sabe ao certo se o serviço atendeu às necessidades do cliente e qual foi o seu grau de satisfação.

Portanto, a pergunta que define a questão problema é: “Qual é o grau de satisfação dos associados de uma cooperativa de crédito financeiro? Para isso será utilizada a metodologia do *Net Promoter Score* e métodos complementares.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar o grau de satisfação dos associados de uma cooperativa de crédito financeiro. Para isso será utilizada a metodologia do *Net Promoter Score* e métodos complementares.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a cooperativa;
- Identificar as variáveis que avaliam a satisfação dos associados;
- Definir o tamanho da amostra e forma de coleta de dados;
- Mensurar o número de associados detratores, promotores e neutros.

1.4 Justificativa

Considerando que a economia está cada vez mais globalizada, o cooperativismo de crédito continua em ritmo de crescimento, busca um diferencial ao focalizarem os serviços como recursos para agregar valor aos produtos oferecidos aos seus associados e destaca-se como uma alternativa aos sistemas bancários tradicionais. Embora seus resultados não sejam iguais a estes em relação a sua participação nas diversas economias do mundo, as cooperativas de crédito estão entre as mais prósperas dentro do segmento financeiro (GOES, 2014). Principalmente, em função do papel fundamental no desenvolvimento econômico de regiões com menor potencial econômico, pois favorecem aos empreendedores de menor renda, que necessitam de crédito, mas muitas das vezes não possuem garantias suficientes para sacar nas demais instituições financeiras (CABO et al., 2006). Para que as cooperativas

de crédito tenham sucesso e aperfeiçoem seus processos internos e melhore suas estratégias de fortalecimento da marca, são necessárias realizações de avaliações que se fazem acerca das experiências com os produtos e serviços ofertados, destacando o nível de qualidade percebido pelo associado, podendo este, exercer impactos nos rendimentos financeiros da cooperativa.

Neste cenário, a pesquisa se torna relevante, pois servirá como instrumento para que a cooperativa de crédito, objeto de estudo, avalie os resultados que serão apresentados e utilize-os para gerenciar o relacionamento com os seus associados, tendo uma percepção da real visão que estes têm da mesma e que até o momento não era possível se mensurar. O estudo possibilitará a cooperativa de crédito obter dados essenciais para o desenvolvimento e crescimento da mesma. Estes dados poderão subsidiar melhorias e aumento da qualidade em seus processos de gestão, sendo que através dessas informações é possível identificar os problemas, pontos de melhorias e de insatisfação nos produtos e serviços que poderão ser ajustados com maior rapidez.

Por meio da identificação do nível de satisfação dos associados da cooperativa frente ao NPS, ou seja, o grau de aderência e lealdade do associado com os produtos e serviços, será possível fazer com que a organização se atente a ações que levaram a uma avaliação ruim, gerando lucros ruins, podendo ser definidos como clientes detratores segundo Reichheld e Markey (2012). Ferreira (2016) afirma que além destes clientes reduzirem suas compras, os mesmos não recomendam a organização para amigos e parentes, fortalecendo assim, os concorrentes. Estes tipos de clientes, normalmente, geram custos com atendimento e desmotivam os colaboradores que tem contato direto, por meio de queixas e exigências. Clientes detratores mancham a imagem da instituição.

Já com o resultado de uma boa avaliação, onde tem-se a geração de bons lucros e as ações devem ser mantidas e sempre melhoradas, estes são chamados de clientes promotores (FERREIRA, 2016). Esta avaliação e este tipo de cliente são obtidos por meio da colaboração entusiasmada de ambas as partes. As organizações que prezam pelos lucros bons, encantam seus clientes e estes voltam por vontade própria para comprar mais, além disso, motivam amigos e familiares a fazer negócios com a instituição. “Uma empresa verdadeiramente focada no cliente é aquela que faz valer a ‘regra de ouro’: os empregados tratam os clientes como gostariam de ser tratados se fossem clientes. Desse modo não há lugar para lucros ruins (REICHHELD; MARKEY, 2012, p.26)”.

Além disso, de forma complementar e permitida pelo método do NPS, têm-se a utilização de outras perguntas que enriquecem o entendimento do grau de satisfação dos clientes. Ainda assim, é possível colher *feedbacks* direcionados visando identificar ações que

melhorem os serviços e produtos da organização, através de perguntas como, por exemplo: “Em poucas palavras, descreva o que motivou sua nota sobre a indicação”. Através das respostas é possível com os *feedbacks*, implantar ações para buscar desde melhorias nos processos internos da cooperativa, como a realização de um atendimento com maior qualidade quanto à entrega de um produto/serviço de maneira mais rápida, produzindo maior qualidade e agregando maior valor, além de transmitir uma visão de excelência para a sociedade em que a mesma está inserida, dentre outras vantagens frente aos seus concorrentes.

1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos conforme a Figura 1, apresentada a seguir. O primeiro capítulo, o da introdução, se tem o enquadramento do estudo, desde a definição do problema de pesquisa e justifica a escolha do estudo, o objetivo geral e os específicos, até apresentação desta estrutura da sequência que será utilizada na apresentação deste trabalho.

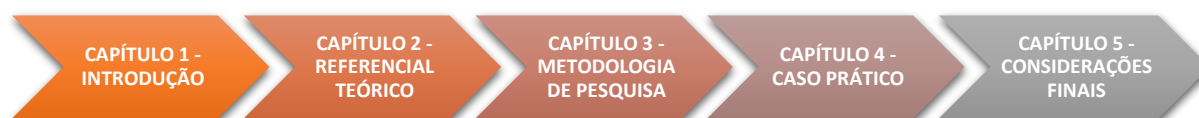
No segundo capítulo, têm-se o referencial teórico, onde se definem os conceitos básicos relacionados com o tema em estudo, como qualidade de serviços, satisfação do cliente, ferramenta de avaliação de qualidade e cooperativa de crédito.

O terceiro capítulo é dedicado à apresentação da abordagem metodológica utilizada, descreve a pesquisa, o setor e a amostra, além de detalhar como foram feitos os processos de coleta e análise de dados, bem como a caracterização do instrumento de pesquisa e amostra.

No quarto capítulo, o caso prático, é descrito o contexto da pesquisa, a elaboração do modelo de avaliação e descreve a avaliação realizada na cooperativa.

O quinto e último capítulo deste trabalho de conclusão de curso, dedica-se à apresentação das conclusões tiradas com a realização da pesquisa, assim como apresentam-se as dificuldades enfrentadas e recomendações para estudos futuros.

Figura 1 - Estrutura do trabalho de pesquisa intitulado: Avaliação do grau de satisfação dos associados de uma cooperativa de crédito financeiro, 2017



Fonte: Elaborado pela autora

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade de serviços

A qualidade dos serviços prestados se tornou não só um diferencial, mas passou a ser um quesito necessário para as organizações permanecerem no mercado e se diferenciar de seus concorrentes (GUIMARÃES, 2010). A qualidade está diretamente ligada com a percepção de cada indivíduo e é possível conceituá-la com o uso de inúmeras formas. Muitos avaliam pela aparência, outros pelo preço, ou seja, existem diversas interpretações de qualidade. Segundo Costa e Camargo (2017) a homogeneidade dos produtos é cada vez mais forte, o que será um quesito de desempate e diferencial é o serviço prestado.

Para Lovelock e Wright (2001, p.113), é comum os pesquisadores acreditarem também que as percepções dos clientes sobre a qualidade se “baseiam nas avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de serviço de uma empresa e a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço”. Zeithaml e Bitner (2011) corroboram dizendo que alguns fatores pessoais têm influência nas percepções da qualidade de um produto ou de um serviço, incluindo o estado emocional dos clientes. Dessa forma, a satisfação dos clientes sofrerá influências pelos contrapesos emocionais dos clientes, sendo perceptível as causas para o sucesso ou o fracasso de quem está oferecendo os serviços e as suas percepções de ganhos.

Além disso, Carpinetti (2010) diz que a palavra qualidade é um dos termos chave mais utilizados junto à sociedade e também nas empresas. Porém, existem interpretações equivocadas associadas à qualidade, juntamente ao uso genérico com que se emprega o termo para a representação de coisas bem distintas.

Sperandio Milan (2014) afirma que a qualidade em serviços é uma avaliação focada e reflete na percepção dos clientes sobre fatores específicos dos serviços, como a confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade conforme mostrado no Quadro 1. Em decorrência disso, o cliente poderá avaliar a qualidade de quem oferece os serviços através da confirmação de algumas ou de todas, as dimensões do serviço que foi realizado. Contudo, sabe-se que pelo fato dos serviços serem essencialmente intangíveis, existe uma maior dificuldade de serem classificados, dessa forma os clientes têm buscado pontos tangíveis e consideram a reputação das organizações para avaliar e compreender melhor a natureza dos serviços prestados.

Quadro 1 - Fatores avaliados na qualidade de serviços

Fatores de Qualidade de Serviços	Definição
Confiabilidade	Entregar o serviço como prometido;
	Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente;
	Entregar o serviço certo na primeira vez;
	Entregar os serviços no prazo prometido;
	Manter registros sem erros.
Capacidade de resposta	Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado;
	Efetuar um atendimento rápido dos clientes;
	Mostrar disposição para ajudar os clientes;
	Estar preparado para atender às solicitações do cliente;
Itens Tangíveis	Equipamentos modernos;
	Instalações com visual atraente;
	Funcionários com aparência asseada e profissional;
	Materiais visualmente atraentes associadas ao serviço;
	Disponer de funcionários que são consistentemente cordiais;
	Disponer de funcionários que tem o conhecimento necessário para responder as perguntas do cliente.
Empatia	Dar aos clientes atenção individual;
	Disponer de funcionários que tratam os clientes com atenção;
	Ter em mente os melhores interesses do cliente;
	Disponer de funcionários que entendem as necessidades do cliente;
	Oferecer horário de funcionamento conveniente.
Segurança	Disponer de funcionários que inspiram confiança nos clientes;
	Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações;

Fonte: Adaptado de Costa e Camargo (2017)

2.2 Satisfação do cliente

Para Vilares e Coelho (2011), satisfação do cliente pode ser definida por dois conceitos. O primeiro define satisfação do cliente em relação a uma compra, por exemplo. Refere-se ao julgamento que ocorre imediatamente no pós-compra em que o produto ou serviço atendeu ou não às suas expectativas. Já o segundo conceito, aborda a satisfação do cliente em uma perspectiva global, que tem como base um conjunto de experiências de compras e consumo de produtos ou serviços de uma organização ao longo do tempo. Kotler e Armstrong (2015) afirmam que quanto mais satisfeito está o cliente, maior o grau de fidelidade ou retenção. Assim é visto a necessidade que as instituições reflitam sobre a respeito do quão satisfeito está o seu cliente.

Segundo Altigan et.al (2003), a satisfação do cliente é muito utilizada pelos gestores no momento de quantificar e gerir da lealdade do cliente, e Larivière et al. (2015) defende que muitas empresas medem e monitoram a satisfação como forma de entender quais clientes estão satisfeitos e porquê. Os gestores monitoram esta satisfação como uma maneira de avaliar em quais áreas da organização possui bom desempenho e onde se tem lacunas referentes às necessidades de seus usuários, de maneira a identificar em quais áreas é necessário investir maiores esforços para resolução dos problemas. Além de ajudar a identificar as áreas que devem ser prioritárias de investimento nas organizações, as medidas da satisfação e da lealdade do cliente podem ser usadas como indicadores do desempenho financeiro das mesmas.

2.2.1 Valor para o cliente

Para Las Casas (2007), quando o cliente adquire um bem ou serviço, na verdade está comprando os benefícios que estes lhes proporcionarão, ou seja, estão comprando o valor agregado daqueles bens ou serviços. O valor intangível é criado para os clientes durante os processos de interação, ou seja, no momento em que o cliente faz usos dos pacotes de benefícios agregados ao produto ou serviço adquirido, é que se tem a geração de valor para o cliente.

Kotler e Armstrong (2015) dizem que clientes satisfeitos mudam suas marcas/produtos apenas se surgir uma oferta mais vantajosa no mercado. Porém, aqueles totalmente satisfeitos são menos tendenciosos a mudanças e outros altamente satisfeitos criam afinidade emocional com a marca e/ou organização, o que resultará a sua fidelização (FERREIRA, 2016). Além disso, Kotler e Keller (2010) afirmam que o cliente optará pela oferta que lhe proporcionar maior valor. Normalmente os demandantes formam uma expectativa de valor e agem com base nela, e muitas das vezes, a maximização do valor é limitada pelo custo que está envolvido na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Ficando a probabilidade de satisfação e fidelização atreladas ao atendimento ou não dessa expectativa de valor. De acordo com Churchill Jr. e Peter (2003, p. 18):

A oferta de um valor superior para os clientes pode deixá-los satisfeitos ou mesmos encantados. Isso pode conduzir à fidelidade, o que é desejável, uma vez que manter os clientes atuais é muito mais eficiente do que atrair novos clientes. Por fim, a fidelidade dos clientes leva a relações duradouras e lucrativas entre clientes e empresas. Em suma, o marketing voltado para o valor é projetado para oferecer uma melhor orientação para as organizações alcançarem seus objetivos.

Lovelock e Wright (2001) afirmam que o cliente tem tomado suas decisões em relação a obtenção de um produto ou serviço que promete os benefícios que procura, baseado no tempo, dinheiro e esforço que demandará para obtê-lo. Contudo, se o cliente certificar que pagou mais que o esperado pois recebeu menos benefícios que havia previsto, provavelmente gerará reclamações e aborrecimentos, pois se sentirá enganado com o produto/serviço que recebeu. Caso o cliente se sinta maltratado durante a entrega, mesmo que o serviço/produto tenha proporcionado os almejados benefícios, pode concluir que há uma diminuição do valor percebido pelo cliente.

Em síntese, Recktenvald e Moser (2017, p.73) concluem que:

Os clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor, pois eles sempre procuram maximizar o valor, baseado nos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita.

Os clientes capturam uma visão dos benefícios que um produto ou serviço podem trazer e agem com base nela, assim a probabilidade de satisfação do cliente e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a visão, que de modo mais profundo é essa expectativa de valor (KOTLER, 2000; GRACIOSO, 2005; COBRA, 2007).

Existem quatro tipos comuns de benefícios que os clientes podem receber, desde a compra até à utilização de um produto/serviço, que influenciam diretamente no valor percebido pelo cliente, segundo Recktenvald e Moser (2017, p.72) os benefícios são:

1. Benefícios funcionais: São os benefícios tangíveis recebidos em bens e serviços; 2. Benefícios sociais: São as respostas positivas que os clientes recebem de outras pessoas por comprar e usar determinados produtos ou serviços; 3. Benefícios pessoais: são os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos e serviços; 4. Benefícios experimentais: Estes benefícios refletem o prazer sensorial que os clientes obtêm na compra de produtos e serviços.

Estes benefícios podem ser trabalhados de modo estratégico para aumentar o valor para o cliente, como mostrado também por Recktenvald e Moser (2017, p. 72):

Os benefícios funcionais podem ser melhorados em relação a produtos existentes ou concorrentes pela oferta de qualidade superior, e características adicionais ou uma embalagem mais conveniente. Já os benefícios sociais podem ser aumentados criando imagens positivas para os produtos. Os benefícios pessoais podem ser aumentados enfatizando o prazer que outros obtêm com o produto e sugerindo que os clientes que comprarem terão as mesmas boas sensações. E os benefícios experimentais podem ser aumentados melhorando as experiências sensoriais envolvidas no uso de produtos e recebimento de serviços.

Além das melhorias citadas acima, Kotler (2000) afirma que as empresas podem ganhar clientes e superar a concorrência realizando um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades dos clientes. Pois apenas as organizações que tem visões

centralizadas nos clientes são capazes de construir clientes, e não apenas produtos, sendo mais hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos.

2.2.2 *Marketing* de relacionamento

Mota (2008) afirma que o atual mercado globalizado vivencia diversas mutações, tem provocado a concorrência acirrada entre as organizações e transformado os seus consumidores em pessoas que cada vez mais rigorosas, detalhistas e bem esclarecidos. Com isso, tanto cooperativas quanto diversas empresas, para se manterem vivas, notam que é preciso desenvolver habilidades em seus colaboradores que possibilitem vantagens competitivas, pois estratégias baseadas apenas em produtos não têm apresentado o mesmo efeito que era visto antes, por isso, uma das saídas que estas tem visto para agregar valor aos seus produtos e serviços é com o estreitamento com o cliente por meio do *marketing* de relacionamento. Mota (2008, p.13) relata que “valoriza-se, hoje, a figura da empresa cidadã, que se pauta não só pela qualidade, pela eficiência e pelo sucesso em seus negócios, mas também pelos valores da ética e do respeito com o cliente”.

Segundo Kotler (2005), com o uso do *marketing* de relacionamento as empresas têm reposicionado seus esforços para desenvolver, em períodos maiores, negócio com seus clientes. Ao invés de somente obter lucro por meio de cada venda, estão na busca pela obtenção de lucros através da gestão de valor do cliente ao longo do tempo. Através da gestão de relacionamento com o cliente, as organizações são capazes de traçar estratégias eficazes para medir o nível de satisfação, detectar necessidades e consolidar relacionamentos duradouros, visando tornar os clientes leais e promotores desta empresa. Gummesson (2010, p.32) destaca que “os relacionamentos, as redes e a interação estão no centro dos negócios há muito tempo, e são fundamentais para que as empresas possam buscar satisfazer seus clientes e alcançar seus objetivos”. Com isso, o *marketing* de relacionamento tem se tornado um diferencial para fidelizar clientes, pois garante uma maior aproximação entre o cliente e a organização.

2.3 Ferramenta de avaliação da satisfação do cliente

2.3.1 O *Net Promoter Score* (NPS)

Reichheld e Markey (2012) define o *Net Promoter Score* (NPS) como a junção entre aquilo que incumbe a organização, ou seja, a sua missão e números. A missão organizacional é um importante instrumento para traçar estratégias pelas quais as instituições financeiras, e as instituições em geral, conseguem superar os concorrentes e conquistar uma posição superior no mercado (SILVA; JUNIOR; CASTRO, 2006). A missão organizacional sem uma forma de mensuração e sem um indicador que aponte o sucesso ou o fracasso não passa de palavras (FERREIRA, 2016). Assim, uma das maneiras de saber se uma organização vem cumprindo com sua missão e trazendo benefícios para a vida de seus clientes é através da mensuração sistemática do relacionamento com os mesmos. Dessa forma, surge a essência do NPS: “[...] um processo prático de mensuração capaz de avaliar com precisão o progresso de uma empresa. O NPS é um sistema de gestão que pode ajudar as empresas a ter a força necessária para buscar a excelência” (REICHHELD; MARKEY, 2012, p. 3).

Segundo Reichheld (2012), o NPS é uma métrica que foi ponto de partida para o entendimento dos clientes de maneira rápida, mas o método fez com que os líderes conseguissem desenvolver culturas que visassem estimular os funcionários a focarem mais no cliente. O autor ainda aponta que a pergunta pode ser adaptada conforme o segmento. A sistemática é de ampla atuação e por isso vários tipos de empresas tem feito uso desta métrica de zero a dez, contudo, esta não é a única escala, a *Enterprise* por exemplo, utiliza outra escala, a de zero a cinco. Assim, tem-se que este método pode ser aplicado nos mais variados contextos e que mesmo variando a sua métrica ou mesmo a estrutura da sentença das palavras na pergunta, o que importa é que não tenha mudança no objetivo final.

O NPS consegue envolver todos os setores de uma organização, desde a direção ao pessoal da linha de frente. Com o envolvimento de todos é possível transformar a sua implantação em cultura organizacional, sendo possível que isso ocorra em todas as áreas e o NPS alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Contudo, mesmo sendo executado diariamente, os resultados do NPS só deverão ser mensurados após um período de tempo, longo prazo, pois é necessário um tempo para que a organização consiga realmente estar comprometida na missão de buscar transformar todos os seus clientes em promotores.

Todas as organizações extraem todos os dias seus relatórios contábeis e financeiros, porém estes não mensuram o quão leal e quais são as recomendações de seus clientes. Sendo

este um outro aspecto apresentado por Reichheld (2012), em que através deste sistema é possível diferenciar o que ele denomina de lucros bons e de lucros ruins. Assim, define-os como Lucros bons e Lucros ruins. Os chamados lucros bons podem ser obtidos por meio da alta satisfação do cliente e conta com uma colaboração entusiasmada do mesmo. Organizações que obtêm lucros bons quando seus clientes após a compra de um produto ou serviço, retornam por vontade própria para adquirir mais de seus produtos e serviços e que incentivam os seus amigos e colegas a também adquirirem produtos e serviços da mesma. Estes se tornam os promotores da organização. Estes clientes classificados como sendo satisfeitos integram parte do departamento de *marketing* da organização, pois impulsionam suas próprias compras e fornecem boas recomendações. Já os lucros ruins, são aqueles que bloqueiam o crescimento da organização. Os lucros ruins interferem sua imagem, afastam clientes e desmotivam os empregados. Estes, não são apresentados nos balanços financeiros, são obtidos através de relações com clientes e impedem conquistas da lealdade, o que não será possível de criar um desenvolvimento crescente satisfatório para a imagem da instituição mesmo que as empresas estejam obtendo lucros.

Oliveira, Sanguineto e Santos (2015) afirma que o *Net Promoter Score* mostra-se uma ferramenta aliada ao estreitamento com o clientes, mas é preciso que a organização não só conquiste o cliente para poder ter um crescimento rentável e sustentável, é preciso também, como Reichheld (2012) corrobora, que seja tomadas decisões sobre risco, precificação, inovação, gerenciamento de custos, entre outros.

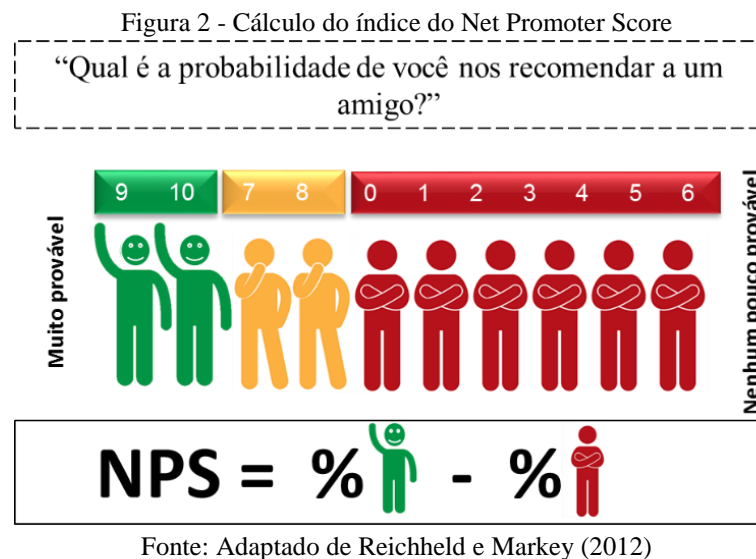
Desse modo, o *Net promoter Score* é um método simples e prático de classificação de clientes, baseando-se no seguinte questionamento: “Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você nos recomendar (ou recomendar este produto/serviço/marca) a um amigo ou colega?”. Em seguida, sugere-se mais um questionamento: “Qual é o motivo mais importante para a nota que você deu? ”.

Com relação a escolha das perguntas Reichheld (2012, p.2) cita que:

Graças à simplicidade da escala de 0 a 10, as empresas podem mensurar rapidamente os sentimentos e as atitudes de seus clientes. A segunda pergunta lhes permite saber o motivador dessa postura nas palavras dos próprios clientes evitando distorções impostas pelas repostas prontas das pesquisas de satisfação tradicionais.

Joca (2014), explica que o número 0 significa de jeito nenhum e 10 significa com toda certeza. As pessoas que deram respostas de 0 a 6 devem ser classificadas como detratores, as que deram 7 ou 8 devem ser classificadas como neutras e as que deram 9 ou 10 são os promotores.

O cálculo do NPS é bastante simples, como mostrado na Figura 2. É necessário apenas subtrair o percentual de detratores do percentual de promotores. Com isso temos um número que varia de - 100% até 100%. Essa categorização resulta a um número simples, facilmente rastreável e capaz de medir o progresso de uma empresa e definir as áreas que necessita melhorar (FERREIRA, 2016). Um número negativo significa que você tem mais detratores do que promotores e um número positivo significa o contrário, ou seja, que você tem mais promotores do que detratores (JOCA, 2014).



2.3.1.1 Grupos de clientes

Cossa (2016) classifica os clientes em três grupo, de acordo com o resultado das perguntas apresentadas no item anterior. Cada grupo possui um padrão de comportamento particular e um conjunto próprio de atitudes que exigem diferentes medidas da organização. De acordo com este mesmo autor, os clientes são classificados em promotores, neutros e detratores.

Reichheld e Markey (2012, p. 4) define promotores como:

Pessoas que dão notas 9 e 10, indicando que sua vida melhorou depois do relacionamento com a empresa. Comportam-se como clientes leais, comprando mais de uma vez, dedicando grande parte de seus gastos à empresa e recomendando-a a amigos e colegas. São indivíduos que se predispõe a responder a pesquisas, oferecendo feedback construtivo e sugestões. Chamo esse grupo de promotores porque, com sua energia e entusiasmo, é exatamente assim que eles agem. Toda empresa deve cuidar para manter o entusiasmo dos promotores, desenvolver formas econômicas de aumentar o número de clientes que pensam e agem dessa maneira e

oferecer recolhimento e recompensas a equipes ou funcionários que trabalham nessa direção.

Já os clientes neutros são aqueles que em sua avaliação dá nota de recomendação de 7 ou 8, apenas comprar o que é necessário e mais nada. Estes são considerados satisfeitos, porém não são considerados leais, possuem atitudes e comportamentos expressivamente diferentes. Dificilmente recomendam a organização para amigos e colegas, mas quando faz não a faz com entusiasmo e apresentam ressalvas. Caso a concorrência ofereça algo mais atraente, tem grandes chances destes se manifestarem a favor e irem realizar suas comprar com a concorrência. São definidos como neutros pois quase não agregam a organização. “A meta das empresas em relação a essa categoria deve ser melhorar o máximo possível seus serviços, produtos ou processos para encantar esses clientes e transformar parte deles em promotores” (REICHHELD; MARKEY, 2012, p. 4).

Já os detratores, temos:

Pessoas que dão nota 6 ou inferior, indicando que sua vida piorou depois do relacionamento com a empresa. É um grupo de indivíduos insatisfeitos, decepcionados, que se sentem consternados pelo tratamento recebido e criticam a empresa a amigos e colegas. Se não tiverem como mudar de fornecedor – por exemplo, se tiverem assinado contratos de longo prazo ou se nenhuma outra empresa tiver os mesmos produtos ou serviços - ficam irritados e botam a boca no trombone, elevando os custos. O comportamento grosseiro desse grupo acaba com a motivação e o orgulho dos funcionários. Empresas que deparam com clientes detratores devem investigar a causa da insatisfação. Desculpar-se e apresentar soluções para o problema. Se não houver nenhuma solução economicamente viável para a insatisfação dos detratores, a empresa precisa mudar seu foco para não atrair mais esse tipo de cliente” (Reichheld; Markey, 2012, p. 4).

Autores como Cossa (2016), menciona os três tipos de clientes apresentados acima, que possuem comportamentos muito opostos entre si e produzem resultados econômicos bem diferentes. Sendo assim, base na descrição destes autores foi possível elencar as particularidades de cada grupo, conforme Quadro 2 a seguir.

Segundo Reichheld e Markey (2012), para a geração de clientes promotores, aqueles que recomendam a organização para amigos e familiares, observaram que duas condições devem ser satisfeitas. “O cliente deve crer que a empresa oferece valor superior: preço, características, qualidade, funcionalidades, facilidades de uso e outros valores práticos. Estes devem também se sentir bem sobre o relacionamento da empresa” (FERREIRA, 2016, p.30). É necessário que os clientes acreditem que a organização os conhecem e os entendem, os valorizam e compartilham de seus valores.

Para Ferreira (2016), a primeira dimensão do NPS, a organização envolve a cabeça do consumidor e na segunda seu coração. Um cliente apenas recomendará a empresa de forma

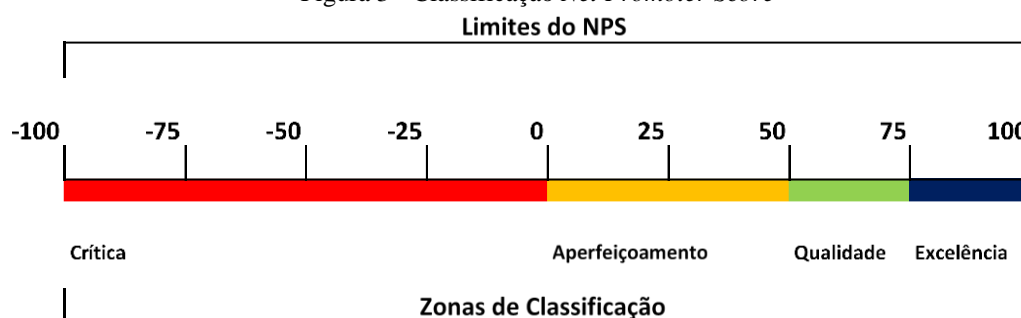
entusiasmada a um amigo quando estas duas condições forem satisfeitas. O cliente deve se convencer que seu amigo irá receber benefícios e será bem tratado pela empresa. “É por isso que a pergunta “recomendaria” fornece uma métrica tão eficaz da qualidade da relação. Ela avalia tanto a dimensão racional quanto a emocional” (REICHHELD; MARKEY, 2012, p. 37).

Quadro 2 - Comparação entre os três tipos de clientes

	Promotores	Neutros	Detratores
Taxa de retenção	ALTA (Relacionamentos mais sólidos)	POUCO VARIÁVEL	BAIXA (Relacionamentos mais curtos e menos lucrativos)
Precificação	POUCO SENSÍVEL A PREÇO (O preço não é o principal motivador de sua escolha e sim a qualidade e o valor oferecido pela empresa)	SENSÍVEL A PREÇO	MUITO SENSÍVEL A PREÇO
Gasto anual	MAIOR NÍVEL DE COMPRA	POUCO VARIÁVEL	DE ACORDO COM AS MELHORES OFERTAS
Eficiência de custo	BAIXO CUSTO (Custos relativos a marketing, propaganda e vendas são mais baixos para os promotores devido a maior longevidade de seus relacionamentos e a sua predisposição em procurar ofertas e serviços adicionais)	BAIXO CUSTO	MAIOR CUSTO (Os detratores reclamam com maior frequência e consomem, portanto, em maior nível os recursos de atendimento ao cliente. Há também um maior custo com despesas legais entre os detratores)
Boca-a-boca	80% e 90% das recomendações positivas (Geralmente, clientes que foram até o negócio por recomendação possuem maior poder aquisitivo e são mais propensos a se tornar promotores)	10% a 20% de recomendações, positivas e negativas	80% a 90% das propagandas negativas advém dos detratores

Fonte: Adaptado Ferreira (2016)

Após o cálculo, é possível com as notas do *Net Promoter Score* é possível classificar as organizações em quatro Zonas de Classificação, que exemplificam o quão bem a empresa está em relação a satisfação de clientes. Segundo Duarte (2015) as zonas de classificação são a zona crítica – NPS entre -100 e -1, zona de aperfeiçoamento – NPS entre 0 e 49, zona de qualidade – NPS entre 50 e 74 e zona de excelência – NPS entre 75 e 100, conforme Figura 3.

Figura 3 - Classificação *Net Promoter Score*

Fonte: Elaborado pela autora

2.4 Avaliação da qualidade de serviços de uma cooperativa de crédito

Segundo Schroeder e Iatchac (2008) as primeiras cooperativas de crédito nasceram na Alemanha, em 1846. Em 1902, surgiu a primeira cooperativa de crédito no Brasil, na cidade de Nova Petrópolis no Rio Grande do Sul e desde então o cooperativismo de crédito tem destacado a sua importância, afirma Menezes (2005). Por meio do cooperativismo de crédito o cooperado passa a ter opções de crédito facilitadas e diversos produtos e serviços de forma mais barata e simples, quando comparado aos oferecidos pelos bancos tradicionais. Podemos ressaltar algumas distinções entre bancos comerciais e cooperativas de crédito, conforme o Quadro 3.

Ribeiro (2012) define o cooperativismo como, “um modelo de organização que tem como principal objetivo o desenvolvimento econômico e social”. Além disso, o cooperativismo é um dos principais meios de se promover o desenvolvimento econômico e social de um local, pois através dele é possível gerar e distribuir renda, além de produzir um capital social dentro das comunidades que o possui (BIALOSKORSKI NETO, 2002). Vale ressaltar para este cenário, que os membros classificados como associados são apenas aqueles que possuem uma porcentagem do capital social da organização, ou seja, aqueles que realizam a integralização de um capital (quantia em dinheiro) na abertura de sua conta corrente.

Os princípios do cooperativismo e associativismo estão relacionados de forma inseparável, indicando uma associação de pessoas de um determinado segmento econômico ou social, que tem como um dos principais objetivos, o desempenho, em benefício comum, de alguma atividade econômica (BIALOSKORSKI NETO, 2002 apud RIBEIRO, 2012, p.20). Os associados, ou cooperados, são os alicerces de toda a cooperativa, em que o exercício do poder tem iniciativa principalmente destes, se dando o poder de baixo para cima (MEINEN; DOMINGUES; DOMINGUES, 2002 apud RIBEIRO, 2012, p.44).

Assim, Leite e Senra (2005) também ressalta que as ações pessoais de cada associado de uma cooperativa de crédito são as ações da cooperativa, pois estes são, proprietários e os tomadores de serviços prestados. Ou seja, são os “donos-clientes” do modelo de organização definida como cooperativa de crédito.

Quadro 3 - Distinção entre bancos comerciais e cooperativa de crédito

DISTINÇÃO ENTRE BANCOS COMERCIAIS E COOPERATIVAS DE CRÉDITO	
BANCOS	COOPERATIVAS DE CRÉDITO
São Sociedades de Capital com fins lucrativos	São Sociedades de Pessoas com fins econômicos
Numero limitado de ações	Numero ilimitado de associados
O poder de decisão é exercido na proporção do número de ações	O poder de decisão esta na efetiva participação do associado, o voto tem peso igual para todos.
O resultado é distribuído aos acioanistas na proporção do capital investido no Banco.	O resultado (sobras) é distribuído entre os sócios, proporcionalmente ao volume de operações que realizaram durante o exercício.
No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas Anônimas (Lei nº 6.404/76)	São regidas pela Lei Cooperativista (Lei nº 5.764/71).
Instituição financeira bancária	Instituição financeira “não bancária”
O usuário dos Produtos e Serviços é um mero cliente	O usuário dos Produtos e Serviços é o próprio dono, associado.
Podem tratar distintamente cada usuário	Não há distinção entre os associados, o que vale para um vale para todos (art. 37 da Lei nº5.764/71).
Permite a transferência de ações a terceiros	Não é permitida a transferência de quotas-partes a terceiros, estranhos a sociedade.
Oferecem riscos ao Sistema Financeiro Nacional	Não oferecem riscos ao Sistema Financeiro Nacional, seus riscos são auto sustentados (os prejuízos são suportados pelos associados).

Fonte: Schardong, 2002

Contudo, Menezes (2005, p.123) faz uma definição sobre as pessoas participantes de uma cooperativa:

Donos e usuários ao mesmo tempo, são os membros do quadro social. Os associados não são nem clientes nem empregados da cooperativa. Os que se associam a uma cooperativa assumem a condição de empreendedores. Logo, todos são co-responsáveis pelos destinos de sua cooperativa, com obrigações e direitos. Os dirigentes que a estiverem conduzindo, qualquer que seja a função que exerçam, estarão agindo em nome dos associados, por delegação e confiança deles. Cada membro é, pois, sujeito as obrigações e direitos, comuns a todos.

Desse modo, o associado é peça chave para o bom desempenho e funcionamento de uma cooperativa de crédito, sendo importante que este além de cumprir com suas obrigações e direitos, esteja satisfeito com os produtos e serviços que visam sua qualidade de vida e bem-estar. Pois um associado satisfeito dá um retorno financeiro maior para a organização, que

além de utilizar os serviços oferecidos, volta e traz consigo novos associados. Desse modo, associado deve ser ouvido, em relação ao serviço oferecido, e isso reforça a credibilidade, que é a base para o relacionamento e fidelidade, e as instituições que atendem a essa necessidade tem grande vantagem competitiva no mercado (MARTINS, 2017).

Com isso, as organizações devem sempre buscar soluções para manter a qualidade do serviço e garantir a satisfação por parte de seus clientes. Manter clientes fiéis costuma ser mais barato do que conquistar novos, pois os mesmos altamente satisfeitos, além de usufruir novamente do serviço, tornam-se evangelizadores de clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2015; BLACKSHAW, 2010; GARCIA, 2015).

Para manter a qualidade e garantir a satisfação de seus associados, as cooperativas de créditos, assim como outras instituições financeiras devem buscar entender a percepção de qualidade de seus associados e isso se dá através de pesquisas de satisfação que auxiliam na captação e extração dessas informações. Para isso, o *Net Promoter Score* objetiva-se explicar como os clientes estão se sentindo e busca envolver os funcionários como os principais responsáveis pela experiência dos consumidores. Através dos resultados dessa pesquisa as organizações podem identificar o quão satisfeito estão seus consumidores e saber qual a contribuição para a felicidade das pessoas, podendo realizar um melhor gerenciamento dos seus esforços para setores que precisem de melhorias. “Não é a pergunta que possibilita que isso aconteça, mas o sistema faz com que as medidas iniciem e os clientes comecem a sentir os resultados, e tornem-se satisfeitos” (OLIVEIRA; SANGUINETO; SANTOS, 2015, p.7).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, explicita-se a metodologia de pesquisa, ressaltando a classificação dos procedimentos utilizados na coleta, no tratamento e na análise dos dados.

3.1 Classificação da pesquisa

A metodologia científica define qual a validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa, indo além da descrição dos procedimentos (métodos e técnicas), indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo (GIL, 2002). Minayo (2007, p. 44) define metodologia de forma abrangente e concomitante (...):

a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

Sendo assim, a metodologia que direcionou a discussão neste trabalho de pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza, como pesquisa aplicada, pois envolve verdades e interesses locais, de corte transversal pois é avaliada em um único instante de tempo, com abordagem qualitativa e quantitativa. A mesma visa dos procedimentos técnicos do tipo estudo de caso, com o objetivo de gerar conhecimentos para a aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Neste estudo, se realiza uma análise com profundidade de uma ou poucas unidades, com vistas à obtenção de conhecer detalhes sobre o objeto da pesquisa. Para Gil (2002, p. 121), nos estudos de casos se distinguem quatro fases: delimitação da unidade caso; coleta de dados; análise e interpretação dos dados coletados; redação do relatório. Para isto, Martins (2006, p 17), afirma ser “[...] necessário buscar, armazenar e ter acesso ao máximo de informações e conhecimentos possíveis sobre o tema escolhido, com um nível aceitável de esforço e dispêndio de tempo e recursos”.

A metodologia permitirá que o ambiente natural seja a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador, o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem, que envolvem o estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira que se permitirá o seu amplo e detalhado conhecimento (MENEZES, 2005).

3.2 Sistema de coleta de dados

Os dados foram obtidos por meio de um questionário semiestruturado, pois através da aplicação de um questionário a um público-alvo constituído, é possível recolher informações que permitam conhecer melhor as suas lacunas (AMARO; PÁDOA; MACEDO, 2005).

Foi realizado um teste piloto, ou seja, a aplicação desse instrumento de pesquisa de modo a validá-lo, buscando avaliar se o mesmo foi bem estruturado e possuía fácil entendimento. Atentando-se para que neste pré-teste, a realizar-se com 10 associados, o grupo fosse semelhante a amostra a ser avaliada. O pré-teste trouxe uma reformulação e melhoria do questionário final. Foi acrescentado ao instrumento de coleta o campo de informação referente ao local da agência e o modo de avaliação da questão 9, do questionário mostrado no APÊNDICE 1. A questão 9, anterior ao pré-teste avaliava a prioridade que os associados davam aos itens em questão e foi alterada para o grau de satisfação dos atributos a serem avaliados, possibilitando maior facilidade no preenchimento do questionário.

Após a elaboração final do questionário, foi realizado o cálculo da amostra, baseado em uma população finita (TRIOLA, 2008). O cálculo da amostra foi definido com base na Fórmula 1, com a população aproximada de 15.000 associados, definida com base no nível de significância de 5%, grau de confiabilidade de 95% ($Z_o = 1,96$), sendo a taxa de acertos de 50% e nível de precisão igual a 5%, avaliadas em dezessete agências, segundo Equação 1 para cálculo da amostra para população finita abaixo:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q} \quad (1)$$

Em que:

n = tamanho da amostra;

Z = Nível de confiança;

P = Quantidade de acerto esperado;

Q = Quantidade de erro esperado;

N = População total;

e = Nível de precisão.

Assim, teremos a seguinte equação (Equação 2) que mostra o cálculo da amostra, onde seriam necessárias 375 ($n=375$) respostas para validação desta pesquisa.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 15000}{0,05^2 * (15000 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 375 \quad (2)$$

A coleta de dados foi realizada nas dezessete agências da cooperativa. Foram repassadas as instruções via telefone pela pesquisadora aos gerentes responsáveis pelas agências e um e-mail explicativo com orientações para o gerenciamento da aplicação dos questionários. Foi disponibilizado um contato via e-mail e telefone para eventuais dúvidas, além de contatos via *Pandion*, uma espécie de chat corporativo. Além disso, a aplicação dos questionários se tornou uma meta para as agências. A pedido da gerente administrativa, os questionários seriam avaliados no “Pontual” do mês de agosto, que classifica as agências em um *ranking* conforme o cumprimento das atividades estipuladas na cooperativa.

Após o contato inicial com os gerentes foram enviados os questionários via mala direta. Cada agência recebeu 30 questionários, totalizando 510 questionários, sendo uma quantidade maior que os 375, calculado anteriormente e que se respondidos validam a amostra. Este número dos questionários distribuídos, obteve margem de erro de mais 35% para eventuais danos ao material.

Foram entrevistados associados em diferentes horários e dias da semana, variando entre homens e mulheres de todas as idades, durante os meses de julho e agosto de 2017. Contudo, foram respondidos 415 questionários, sendo estes os portadores das informações aqui analisadas.

3.3 Sistema de análise de dados

Após a coleta de dados, as respostas foram digitadas no *Microsoft Excel*[®] e registradas. Para processamento dos dados e análise quantitativa foi utilizado o *software* Minitab[®]. Já para análise qualitativa, teve como instrumento organizador o *software* NVivo na versão teste. As respostas da pergunta “O que motivou a sua nota?”, foram repassadas para o *Microsoft Word*[®], pois para o NVivo é necessário arquivo de texto.

3.3.1 Análise quantitativa

Para avaliação descritiva dos dados utilizou-se técnicas de estatística descritiva como: média, desvio padrão, mínimo e máximo. Avaliou-se a distribuição das variáveis segundo

normalidade com auxílio do teste de *Kolmogorov Smirnov*. Para as variáveis categóricas fez uso do teste de Qui-quadrado de *Pearson* e para variáveis numéricas utilizou-se a correlação de *Pearson*. Adotou-se um nível de significância $p < 0,05$ (em que p ou p-valor é o nível de probabilidade de significância).

3.3.2 Análise qualitativa

Para realizar a análise qualitativa baseou-se na análise de conteúdo de Bardin (2011), em que a frequência possibilita o entendimento do todo, abordando a proposta temática de Minayo (2007), com a realização de uma pré-análise e leitura flutuante das respostas abertas, a exploração do conteúdo e tratamento dos resultados. O *software NVivo* auxiliou no tratamento destas informações e exploração dos dados ao avaliar a frequência das palavras presentes nas respostas dos associados referentes a pergunta “O que motivou a sua nota?”.

Além disso, utilizou-se a vivência e observação interna na organização por meio do trabalho efetivo em uma das agências durante o período de quatro meses. Em paralelo com o período de coleta de dados foram pesquisados artigos e trabalhos científicos para possibilitar a análise dos resultados obtidos e relacionar os aspectos teóricos com a prática.

4. CASO PRÁTICO

4.1 Descrição do contexto da pesquisa

O trabalho foi realizado em uma Cooperativa de Crédito mineira, constituída no ano de 1995 com sede administrativa na cidade de Raul Soares. Esta Cooperativa tem como objeto social:

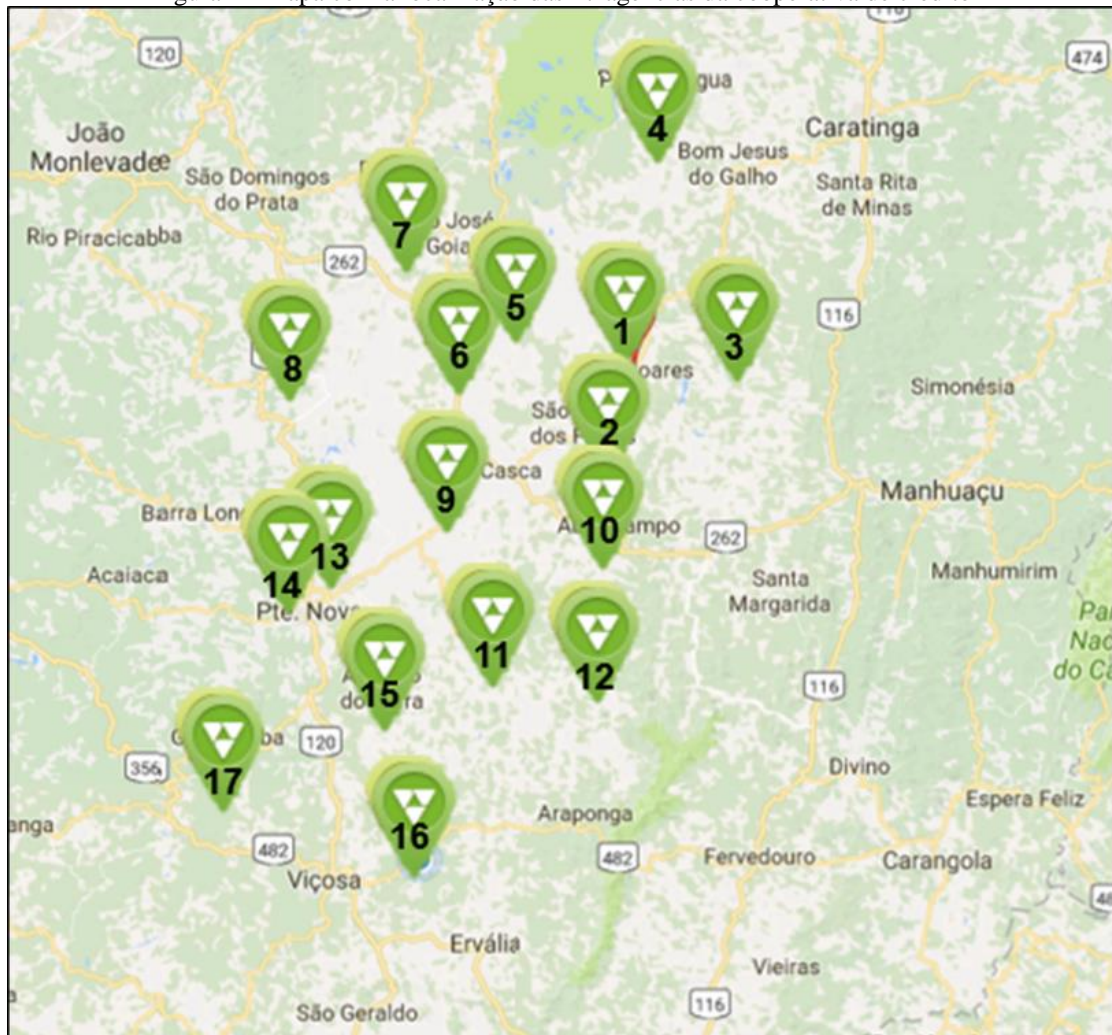
I.O desenvolvimento de programas de poupança, de uso adequado do crédito e de prestação de serviços, praticando todas as operações ativas, passivas e acessórias próprias de cooperativas de crédito; **II.** Prover, através da mutualidade, prestação de serviços financeiros a seus associados em suas atividades específicas, buscando apoiar e aprimorar a produção, a produtividade e a qualidade de vida, bem como a comercialização e industrialização dos bens produzidos; **III.**E a formação educacional de seus associados, no sentido de fomentar o cooperativismo (ESTATUTO, 2015, p.1).

Atualmente, a cooperativa em estudo, possui dezessete agências e assim como ocorre nas demais cooperativas de crédito, almejam a busca de novos associados e, conseqüentemente, lucro e expansão. Desse modo, a mesma possui planos de abertura de mais duas agências até o final do ano de 2017, visando aumentar o número de associado e um maior crescimento econômico. Contudo, a cooperativa não utiliza nenhum método de avaliação da qualidade de seus produtos e serviços ofertados e desconhece o grau de satisfação de seus associados. Este fato pode ser uma ameaça para o sucesso das novas agências e para as já existentes, caso os associados não estejam satisfeitos com o que lhes são ofertados.

A coleta dos dados foi realizada nas agências da cooperativa de crédito localizadas nos municípios mineiros: Raul Soares (matriz), São Pedro dos Ferros, Rio Casca, Abre Campo, Amparo do Serra, Bom Jesus do Galho, Dom Silvério, Jequeri, Ponte Nova (Centro e Palmeiras), Porto Firme, Santo Antônio do Grama, São José do Goiabal, São Miguel do Anta, Urucânia e Vermelho Novo, conforme Figura 4.

Hoje, a cooperativa de crédito em estudo pertence ao sistema Sicoob, que tem por finalidade solidificar e fortalecer os processos operacionais das afiliadas e engloba as cooperativas singulares e centrais de crédito e a Confederação Nacional de Cooperativas de Crédito do Sicoob (Sicoob Confederação), duas outras instituições não cooperativadas, Bancoob e Fundo Garantidor do Sicoob (FGS), que buscam auxiliar no fortalecimento da marca, na realização das operações e aperfeiçoamento da qualidade dos serviços oferecidos aos associados. A Figura 5 ilustra este modelo organizacional do Sicoob.

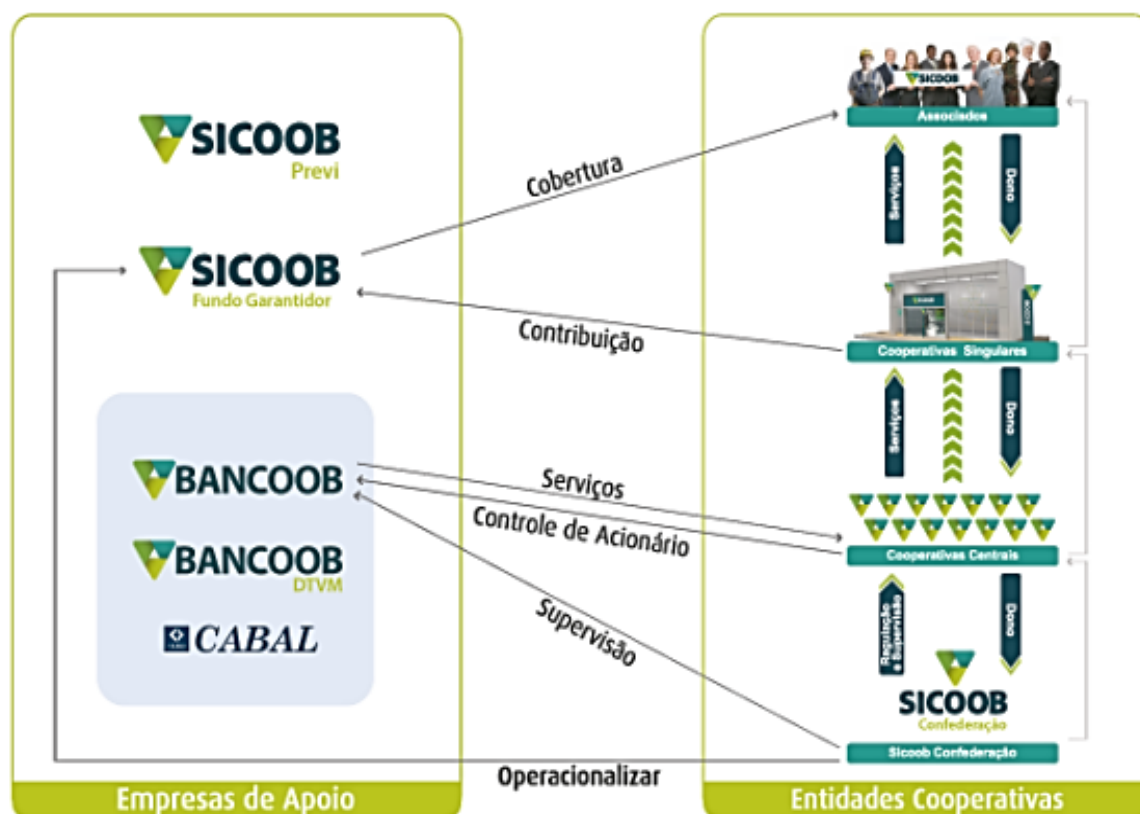
Figura 4 - Mapa com a localização das 17 agências da cooperativa de crédito



Fonte: Elaborado pela autora

Contudo, mesmo fazendo parte de um sistema unificado com o apoio de várias entidades, a Cooperativa de crédito em estudo, tem seu próprio sistema gerencial, cabendo a ela analisar o seu ambiente interno e externo e traçar suas estratégias para melhoria da qualidade em seus produtos e serviços e aceitação de seus associados. Diante da competitividade do mercado, o que importa é proporcionar a satisfação plena para que se possa oferecer um desempenho máximo aos seus associados.

Figura 5 - Modelo organizacional Sicoob



Fonte: Sicoob. Disponível em: http://www.sicoobcosae.org.br/modelo_organizacional.asp?aba=sicoob

4.2 Elaboração do modelo de avaliação

O modelo de avaliação foi estruturado com base em algumas técnicas e metodologias existentes, como o método *Net Promoter Score* e as avaliações diretas de atributos através da escala *Likert*. O NPS é uma alternativa à pesquisa de satisfação do consumidor, avalia a recomendação do cliente e possui relação direta com o grau de fidelidade deste (COSSA, 2017). Já as avaliações por meio da escala *Likert*, se baseiam em avaliar atributos por meio de respostas já formuladas. Como opções de respostas podemos ter as que variaram entre 1 e 5, concorda totalmente, concorda, sem opinião, discorda, discorda totalmente, por exemplo.

Dessa forma, o questionário objetivou identificar o sexo do associado, sua idade e local das agências onde foram coletados os dados. Além disso, se fez uso de perguntas fechada, que visa identificar como e por qual fonte o associado ficou conhecendo a sobre a instituição, o tempo de vínculo com a cooperativa e a frequência de visita a mesma. Em conjunto, utilizou-se das perguntas chaves do *Net Promoter Score* referentes à nota de recomendação, bem como o motivo da nota. Se fez necessário avaliar os outros fatores de qualidade de serviços por meio de uma escala *Likert*, onde tem-se a avaliação dos itens

requeridos, variando de 1 a 5, sendo 1, totalmente insatisfeito, 2, insatisfeito, 3, nem satisfeito nem insatisfeito, 4, satisfeito e 5, totalmente insatisfeito. E por fim identificar se o associado faz uso ou não de outra instituição financeira e qual, para identificar o seu principal concorrente.

4.3 Resultados

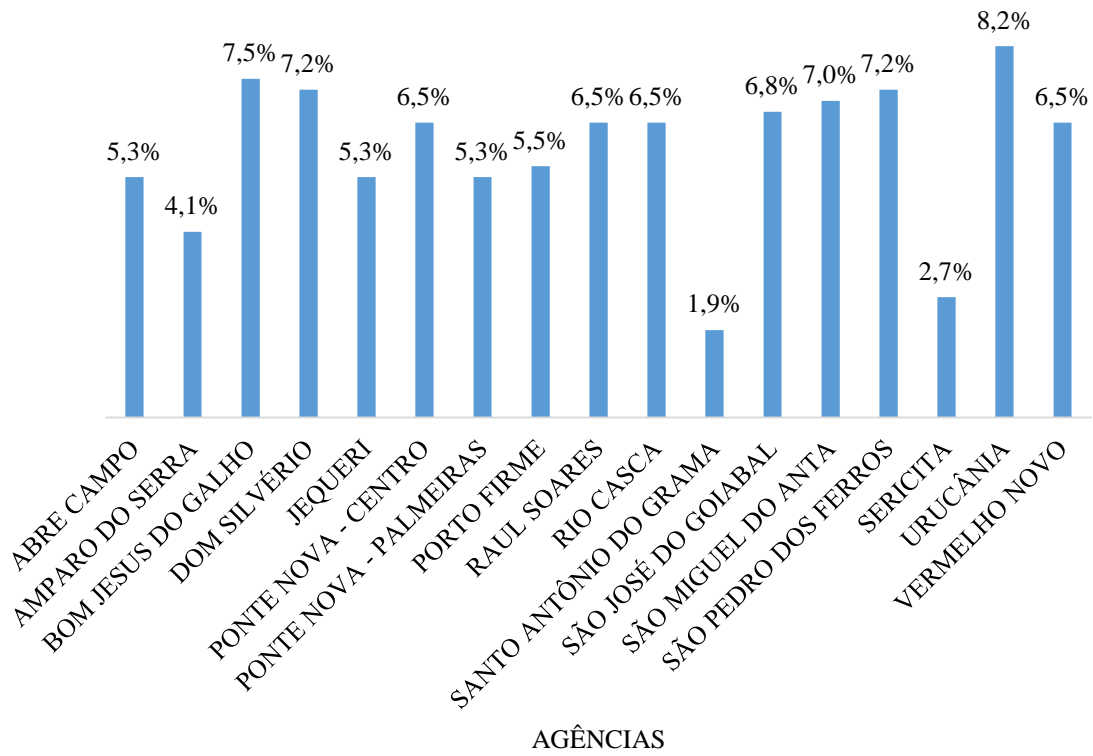
Sob a perspectiva dos associados, foram avaliados como eles enxergam a organização em estudo, a nota de recomendação e o que os levam a dar aquela nota, entre outras perguntas direcionadoras, que geraram uma maior base de dados, como a aderência aos produtos/serviços, o grau de satisfação referente ao atendimento, serviço, competência, ambiente e imagem da organização, além de outros das informações coletadas conforme o questionário no APÊNDICE A.

Após apuração dos dados, é notório que todas as dezessete agências, tiveram sua participação na amostra coletada, como é possível analisar na Figura 6. Um fator que deve ser analisado é que de todas as agências, a agência da cidade de Urucânia (8,19%) possui maior representatividade das respostas, visto que a mesma entregou cerca de 34 questionários respondidos. Sendo um número maior do que o mesmo enviado (30). Segundo a gerente, até mesmo os associados da agência de Urucânia estavam procurando os seus colaboradores para responderem a pesquisa que estava sendo feita durante o mês (evidenciando uma das características de clientes promotores, como já mencionado no referencial teórico). Já as agências de Santo Antônio do Grama (1,93%) e Sericita (2,65%), possuem menor representatividade nesta amostra dos dados coletados devido à falta de disponibilidade da agência para a aplicação dos questionários e não aderência ao objetivo da pesquisa.

Quanto ao perfil da amostra dos associados da cooperativa de crédito, foi composta aproximadamente, por 58% de pessoas do sexo masculino e 42% do sexo feminino (Figura 7), corroborando para a pesquisa realizada por Ribeiro (2012), onde também se tinha em sua maioria associados do sexo masculino (73% do sexo masculino e 27% do sexo feminino). Acredita-se que essa maior representatividade do sexo masculino é dada pelo fato da cooperativa, que mesmo hoje sendo uma cooperativa de livre admissão, em seu surgimento, a mesma era voltada para o crédito rural, onde se tem uma maior predominância da gerência financeira por parte do homem naquela época. Porém, como podemos perceber esse cenário vem mudando e as mulheres tem tido um avanço em relação a sua independência financeira, o

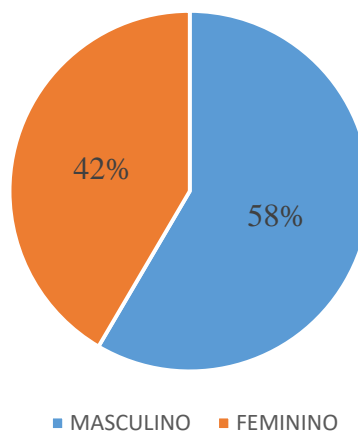
que é provado pelo aumento dos associados do sexo feminino presentes na cooperativa, de 27% em 2012 para 42% em 2017.

Figura 6 - Representatividade por agência



Fonte: Elaborado pela autora

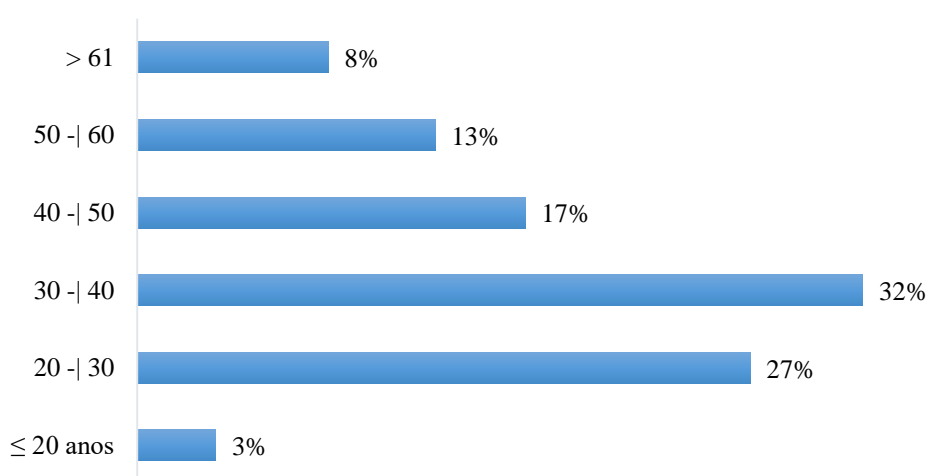
Figura 7 - Sexo da amostra



Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar a amostra pelo fator idade, temos que mais da metade (59%) tem idade de 21 a 40 anos, como mostrado na Figura 8. Sendo que destes 59%, 32% estão no intervalo de 21 a 30 anos, idade essa classificada como a fase que as pessoas começam a ter uma maior estabilidade financeira e experiência no mercado (DA REDAÇÃO, 2017). Sendo assim, um ponto positivo desta análise é buscar manter estes associados dentro da cooperativa, visto que buscam um maior controle financeiro e podem estar dispostos a adquirir mais produtos e serviços e serem associados por muitos anos da cooperativa em questão.

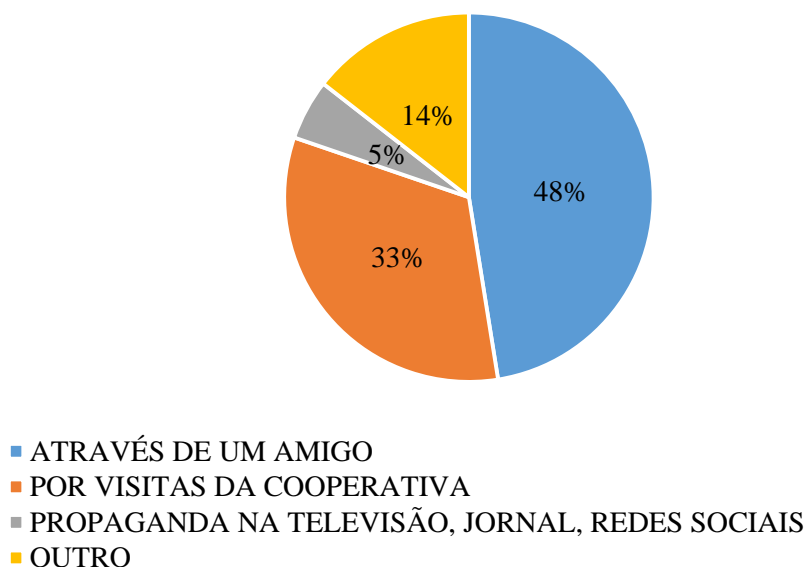
Figura 8 - Faixa etária dos associados



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao meio que tomaram conhecimento a respeito da cooperativa, verificou-se pelo Figura 9 que, dos entrevistados, todos responderam ao questionamento. Contudo, temos que grande parte dos associados conheceram a Cooperativa, por meio de um amigo, totalizando 48% dos associados. Sendo assim, é possível observar que há qualidade nos serviços e produtos oferecidos pela cooperativa, pois os mesmos têm repassado informações aos seus amigos e estes tem tido contato como associados na cooperativa. Além disso, pode-se perceber que se espera uma melhoria em relação ao *marketing* de mídia, visto que apenas 5% dos associados tiveram conhecimento da cooperativa por meio da mídia. Contudo, a Cooperativa tem feito bons serviços de *marketing* de relacionamento, pois tem estreitado seu contato com os associados. Uma forma de demonstrar isso é que dos associados que responderam 33% conheceram a Cooperativa por meio de visitas da mesma. Além disso, obteve-se outras respostas como por exemplo, “inauguração e abertura da agência”, “faculdade”, “trabalho do esposo”, “abertura de conta salário”, entre outros.

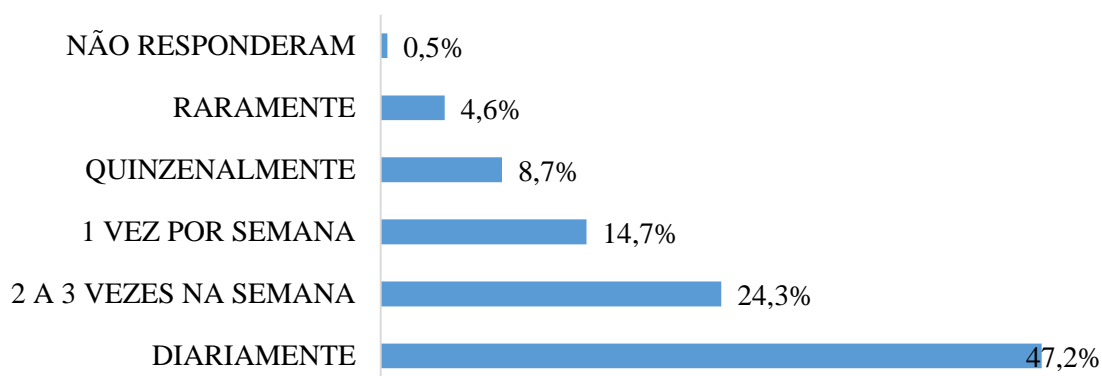
Figura 9 - Meios pelos quais conheceram a Cooperativa



Fonte: Elaborado pela autora

Outro item que foi avaliado, foi a frequência com que os associados vão até a instituição (Figura 10). Obteve-se em sua maioria a frequência diária dos associados, com 47% das respostas. Além disso, podemos notar que dos entrevistados, mais de 85% vão a Cooperativa pelo menos uma vez na semana. E apenas 14% possui baixa frequência de visitas à organização, sendo que 4,6% destes raramente vão até a cooperativa. Dessa forma, estes associados têm vivenciado as atividades relacionadas ao atendimento frequentemente, sendo possível coletar dados sólidos.

Figura 10 - Frequência de visitas à Cooperativa

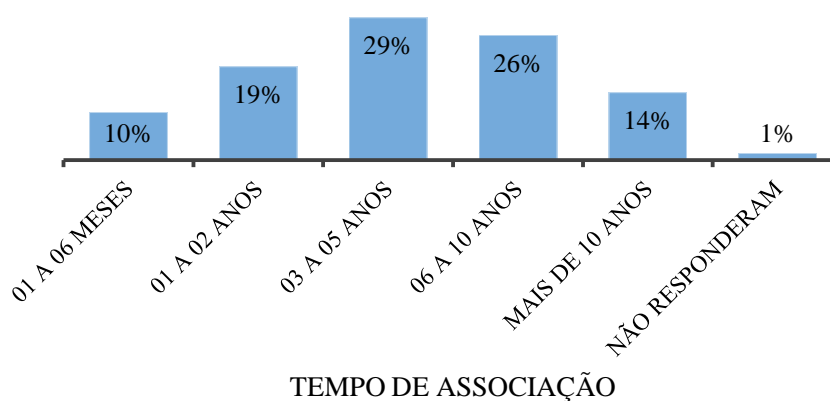


Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 11, temos o tempo que os respondentes têm de associação com a cooperativa em questão. É notório que nestes 22 anos de cooperativa, que apenas 14% dos

associados estão na cooperativa por mais de 10 anos. Porém esta informação pode ser explicada pelo fato da cooperativa conter agências novas, como o caso da agência de São Miguel do Anta, com 4 anos de existência. Contudo, temos que 69% são associados a mais de 3 anos. O que mostra que a cooperativa tem buscado criar relacionamentos mais sólidos e duradouros com seus cooperados.

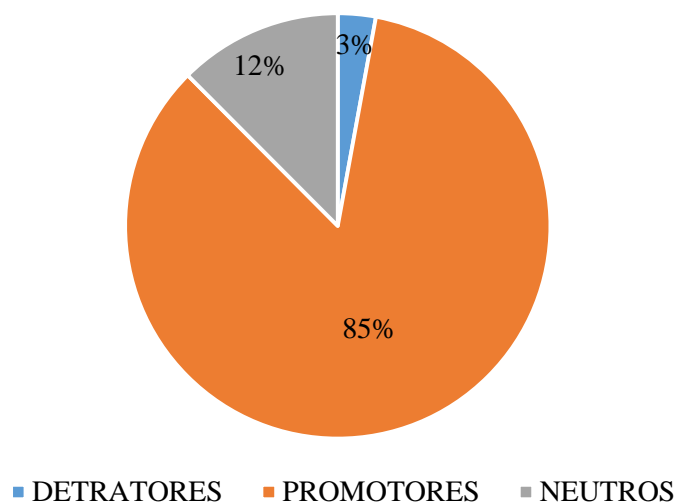
Figura 11 - Tempo de associação à Cooperativa



Fonte: Elaborado pela autora

Já para a avaliação da organização em relação ao grau de satisfação dos associados na ótica do *Net Promoter Score*, contabilizaram-se o número de seus associados nos três diferentes grupos: detratores para as notas de 0 a 6, neutros para as notas 7 e 8 e promotores para aqueles que deram notas 9 e 10 para a probabilidade de recomendação da cooperativa de crédito a um conhecido. Dessa forma, temos que da amostra, cerca de 85% são clientes promotores, que agem com lealdade, fizeram negócio ou ainda vão fazer com a cooperativa, que fazem recomendações e dão *feedbacks* construtivos a favor da organização em questão. Estes, são clientes impulsionadores da organização, que além de utilizarem de seus produtos e serviços, voltam e ainda trazem consigo novos clientes (Figura 12). Os detratores totalizaram apenas 5%, ou seja, aqueles que se dizem decepcionado com a organização e interferem de modo negativo a imagem da organização. E por fim, 12% são classificados como neutros. Estes normalmente utilizam o que precisam e mais nada, além de serem sensíveis ao requisito de qualidade preço. São clientes satisfeitos, mas não leais. Quase não recomendam a organização e quando recomendam, faz com ressentimento.

Figura 12 - Associados Detratores, Promotores e Neutros

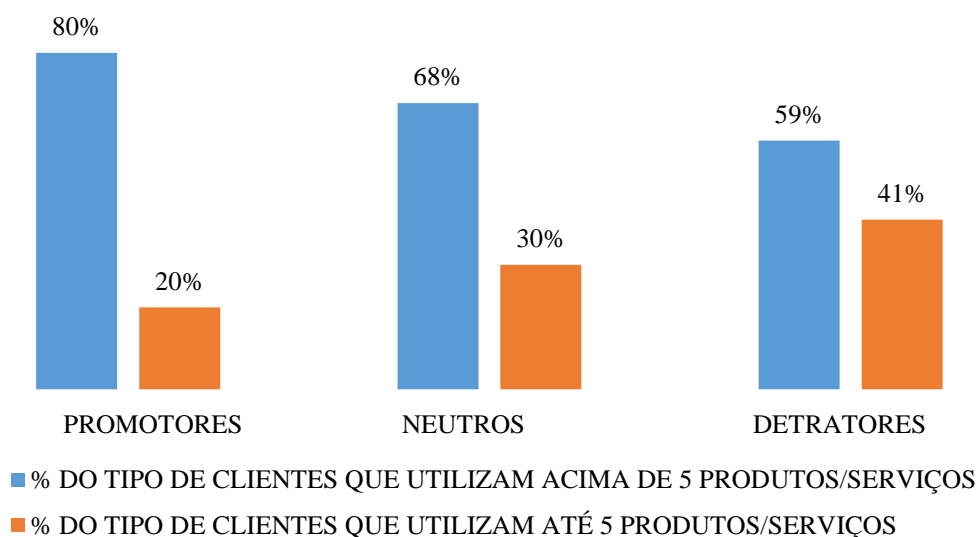


Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os clientes promotores, os argumentos que justificam sua nota são: “bom atendimento”, “taxas baixas” e “atendimento dos funcionários”. Para os clientes neutros, estes relatam também “bom atendimento”, “por ser mais vazio”, “o banco é prático” mas mostram alguns pontos de insatisfação como por exemplo nas respostas: “pelo atendimento e pelo objetivo que nem sempre é atendido”, “dificuldade no aplicativo e limite de crédito”, “para comprar veículos é mais fácil o capital, enquanto para empréstimo é um pouco burocrático”. Já os clientes detratores, o que impulsionaram suas notas foram argumentos como: “dificuldade de empréstimo”, “às vezes falta um atendimento bom”, “não concordar com alguns critérios da Cooperativa”.

Outro fator perceptível relacionado ao NPS é a aderência de cada tipo de cliente (detratores, promotores e neutros) aos produtos oferecidos pela organização. Como pode-se perceber, ao analisar o Figura 13, temos que dos clientes classificados como promotores, em sua maioria, cerca de 80% destes tem utilizado acima de 5 produtos/serviços oferecidos pela cooperativa. Já os detratores apenas 59% fazem uso de mais de 5 produtos/serviços. O que corrobora para a teoria do NPS, onde os clientes promotores tem um comportamento de clientes leais, comprando mais de uma vez, dedicando grande parte de seus gastos à organização.

Figura 13 - Utilização dos produtos/serviços



Fonte: Elaborado pela autora

Para o cálculo do índice do NPS, subtraiu-se a porcentagem de clientes promotores pela porcentagem que clientes detratores ($NPS = 85\% - 3\% \rightarrow NPS = 82\%$), obtendo o NPS com índice igual a 82%. Como deve-se considerar em zona de excelência as organizações com NPS entre 75 e 100, zona de qualidade para NPS entre 50 e 74, zona de aperfeiçoamento NPS entre 0 e 49 e zona crítica para NPS entre -100 e -1, temos que a organização em questão, por ter o seu índice do NPS igual a 82%, encontra-se na zona de excelência. Contudo, sabe-se que é necessário buscar a melhoria contínua em seus processos para aperfeiçoar os seus produtos e serviços de modo que os mesmos atendam aos requisitos de qualidade esperado pelos associados.

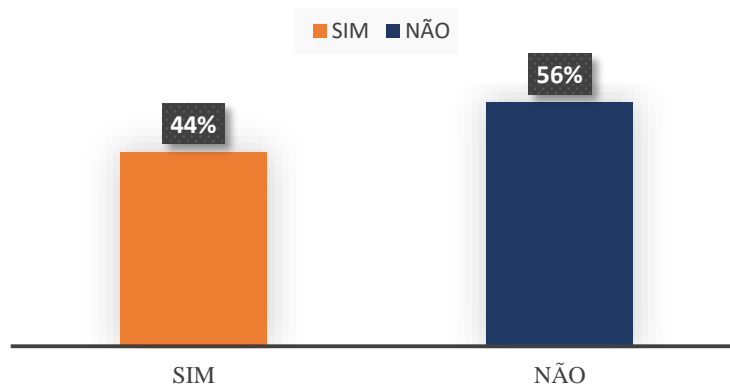
Sendo assim, a cooperativa em estudo deve-se dedicar-se para manter os clientes promotores, transformar os clientes neutros e detratores também em promotores, atentando-se a critérios como: a confiabilidade, ou seja, entregar o produto/serviço conforme o prometido; a capacidade de resposta, refletida pelo atendimento rápido e disponibilidade para ajudar; os itens tangíveis, ou seja, que as instalações sejam atrativas e que os equipamentos sejam modernos; a empatia, que se refere a atenção dada individualmente aos associados; e a segurança, que está associada desde aos funcionários que inspiram segurança quanto à segurança das transações financeiras.

Pode-se definir também algumas ações a serem tomadas com base na literatura estudada, para cada tipo de cliente:

- **PROMOTORES:** É necessário manter relacionamento mais estreito com estes clientes. Dessa forma, atentar-se para o *marketing* de relacionamento pode tornar-se um diferencial competitivo e auxiliar a cooperativa agregar valor aos seus associados e a obter lucros através da gestão desse valor ao longo do tempo. A identificação de potenciais clientes de valor (aqueles que respondem aos questionamentos relacionados a organização, estão sempre dispostos a conhecer dos novos produtos e caminham com a inovação), atendimento personalizado, variados canais de comunicação eficiente (e-mails que sempre são checados, contatos alternativos de telefones e *chat online*), entre outras ações que podem ser aprimoradas se já existentes e implantadas se não. Além disso, pode-se desenvolver formas econômicas de aumentar o número de associados que pensam e agem impulsionando de maneira positiva a imagem da organização. Para isso é necessário que a linha de frente se empenhe em fornecer ao associado uma experiência única toda vez que ele comparecer às agências. Podendo oferecer recompensas a equipes ou funcionários que trabalham nessa direção, pois estes fazem o diferencial nas organizações.
- **NEUTROS:** É necessário corrigir os erros cometido com este tipo de cliente, pois relação com essa categoria deve ser melhorada o máximo em relação aos serviços e produtos oferecidos, para que seja possível encantar esses clientes e transformar parte deles em promotores.
- **DETRATORES:** A cooperativa ao identificar a causa da insatisfação, deve-se desculpar e apresentar soluções imediatamente para o problema de maneira eficiente, de modo que o mesmo seja surpreendido e fique motivado a continuar e a promover a cooperativa na sua visão de qualidade, oferecendo alguma promoção, descontos ou brindes.

Além das análises anteriores, ao analisar a Figura 14, temos que dos associados que responderam ao questionário, em sua maioria não utilizam outra instituição financeira. Estes totalizam 56% da amostra. Dos que fazem uso de outra instituição (44%) separando-os por classificação, tem-se que 43,5% destes, são promotores. Do total de 52 clientes neutros, 24 trabalham com outras instituições, o que corresponde 46,2%, e por fim, 66,7% dos detratores fazem uso de outra instituição, conforme resume a Tabela 1.

Figura 14 - Percentual de associados que utilizam outra instituição financeira



Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 1 - Tipos de clientes que utilizam outra instituição financeira

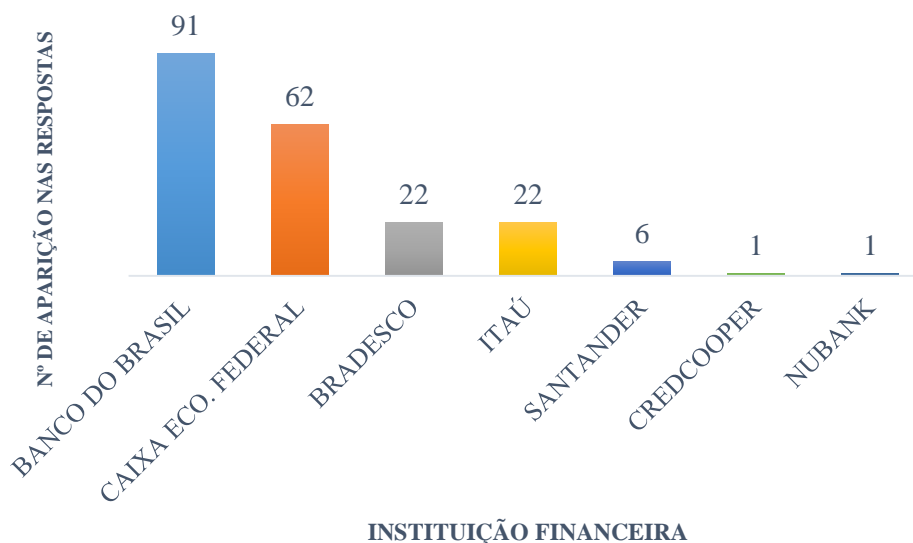
TIPO DE CLIENTES	TOTAL DE CLIENTES	Nº DOS QUE UTILIZAM OUTRA INSTITUIÇÃO	% DOS QUE UTILIZAM OUTRA INSTITUIÇÃO
NEUTROS	52	24	46,2%
DETRATORES	9	6	66,7%
PROMOTORES	354	154	43,5%

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que a porcentagem de clientes que utilizam outras instituições de crédito é mais eminente dentre os detratores, o que confirma também a teoria do NPS de que os clientes detratores não são leais à organização.

Além disso, o associado que utiliza de outra instituição financeira foi questionado em relação qual seria esta instituição. Como pode-se perceber pelas respostas, atualmente o maior concorrente da cooperativa em questão é o Banco do Brasil com 91 aparições nas respostas. Além deste último citado, a Caixa Econômica Federal se destaca com 62 respostas dos associados. Outras organizações que também aparecem como opção para os mesmos são o Bradesco e Itaú, com 22 respostas cada um. Apareceram também como resposta, porém não tão representativo as instituições como o Santander, 6 vezes mencionado e por último o Nubank e a Credcooper sendo uma única vez mencionados, como mostra a Figura 15.

Figura 15 - Outras instituições de crédito financeiro utilizadas pelos associados da cooperativa

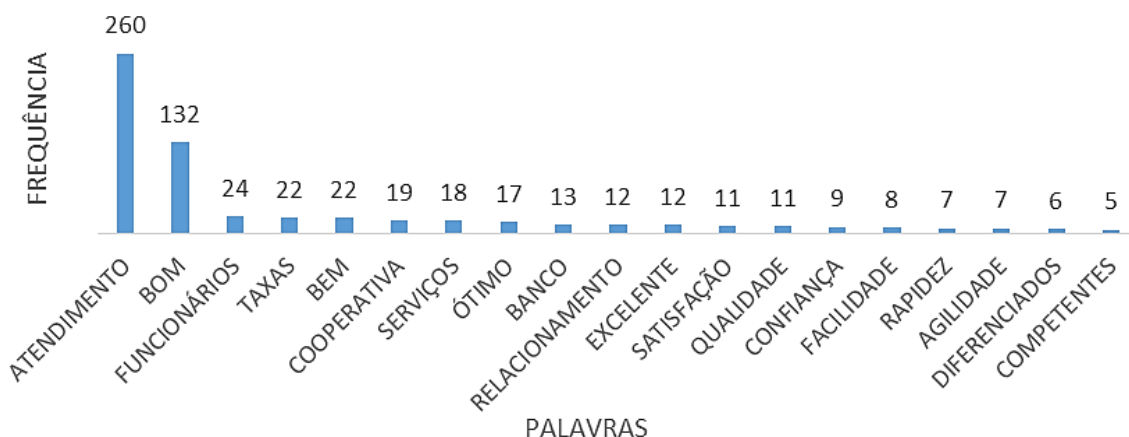


Fonte: Elaborado pela autora

Após a avaliação do índice do NPS, através da leitura dos dados coletados por meio da pergunta “ O que motivou sua nota? ” e com o auxílio do *software NVivo*, foi possível identificar as respostas mais frequentes dos associados. Com isso, obtivemos a palavra “atendimento” com o maior destaque, sendo que a mesma aparece 260 vezes, a palavra “bom” também esteve presente 132 vezes, muitas das vezes acompanhando a palavra atendimento, e as palavras “funcionários” e “taxas” apareceram 22 vezes ambos, como apresentado pelo Figura 16. Estas possuem destaque na nuvem de palavras (Figura 17) formada pelo *Software*. Estas palavras refletem a representatividade dos critérios que se destacam na qualidade percebida pelo associado. Logo, temos que o cargo chefe da organização em estudo, é o atendimento aos seus associados.

Além disso, pode-se perceber que palavras como “qualidade”, “confiança”, “agilidade”, “facilidade” e “rapidez” estão presentes na percepção dos associados. Estas palavras mostram as características dos serviços que estão sendo oferecidos pela organização em estudo.

Figura 16 - Aparição das palavras nas respostas da pergunta: “O que motivou sua nota?”



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 17 - Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pela autora

Para uma análise posterior, utilizando-se dos dados relacionados às variáveis de qualidade na percepção dos associados obtidos com a questão 9 do questionário (APÊNDICE A), foram calculados através do *software MiniTab* a média, o desvio padrão, o mínimo, a mediana e o máximo das variáveis de qualidade analisadas, conforme Quadro 4. Pode-se perceber, que as respostas relacionadas a variável que representa o tempo de espera para ser atendido, possui maior desvio padrão (0,9016) e em seguida a variável relacionada com a segurança obteve desvio padrão igual a 0,8924. Ficando evidente a necessidade de uma

melhoria do sistema de segurança, pois sabe-se que em algumas agências não possuem vigilante, apenas portas com detector de metal e outros dispositivos de segurança. Com relação ao tempo de espera na fila, mostra-se necessário a melhoria no atendimento interno relacionada às filas de espera, seja estas para o caixa quanto para o atendimento. É necessário um treinamento aos colaboradores para que os mesmos desenvolvam habilidades visando a rapidez e agilidade para solucionar os problemas dos seus associados.

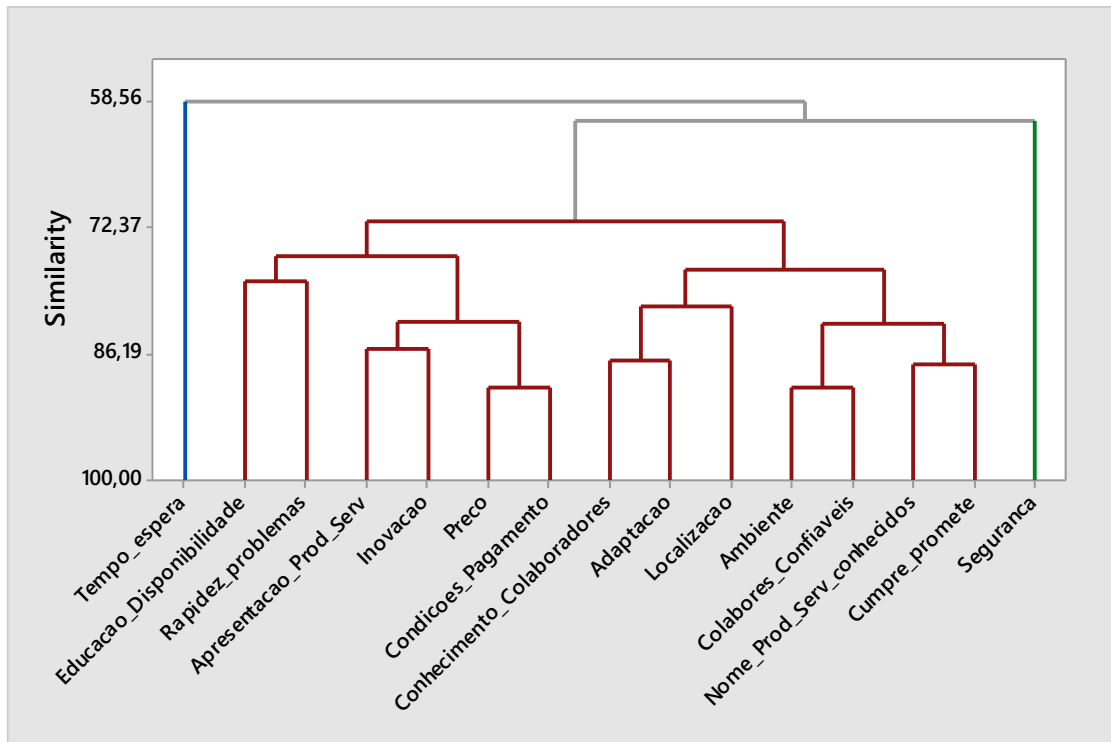
Quadro 4 - Cálculo da média, desvio padrão, mínimo, mediana e máximo das variáveis

Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Mediana	Máximo
Tempo_espera	4,1646	0,9016	1,0000	4,0000	5,0000
Educacao_Disponibilidade	4,7609	0,5533	1,0000	5,0000	5,0000
Rapidez_problemas	4,5827	0,7135	1,0000	5,0000	5,0000
Apresentacao_Prod_Serv	4,6320	0,5788	1,0000	5,0000	5,0000
Preco	4,5601	0,6647	1,0000	5,0000	5,0000
Condicoes_Pagamento	4,6432	0,5647	2,0000	5,0000	5,0000
Conhecimento_Colaborador	4,7323	0,5457	1,0000	5,0000	5,0000
Adaptacao	4,6992	0,5784	1,0000	5,0000	5,0000
Inovacao	4,6202	0,6090	2,0000	5,0000	5,0000
Localizacao	4,7315	0,5611	1,0000	5,0000	5,0000
Seguranca	4,4885	0,8924	1,0000	5,0000	5,0000
Ambiente	4,7321	0,5873	1,0000	5,0000	5,0000
Nome_Prod_Serv_conhecido	4,6565	0,6074	1,0000	5,0000	5,0000
Cumpre_promete	4,6837	0,6168	1,0000	5,0000	5,0000
Colabores_Confiaveis	4,8056	0,4931	1,0000	5,0000	5,0000

Fonte: Elaborada pela autora

Além disso, para realizar ações focadas nas variáveis de qualidade aqui analisadas, foi utilizada a análise de agrupamento, também conhecida como análise de *cluster*, com base nas respostas dos associados à estas variáveis. Dos agrupamentos formados (3 *clusters*), como mostrado no Quadro 5, também se destacaram as variáveis, relacionadas à segurança e tempo de espera, conforme Dendograma (Figura 18). É visto a necessidade de ações direcionadas da cooperativa para buscar a melhoria dos processos internos relacionados a estas observações encontradas, de forma a aumentar a percepção de qualidade dos associados e consequentemente o aumento dos seus clientes promotores e geradores de lucros bons para a cooperativa. Se fazem necessárias a contratação de vigilantes como já mencionado, pois algumas agências não possuem, e além do treinamento de todos os funcionários principalmente na função de caixa, visto que a maior demanda observada neste período de análise interna é a espera para o atendimento ao caixa.

Figura 18 - Dendograma



Fonte: Elaborado pela autora

Desse modo, ao realizar a análise de *cluster* foi feito o agrupamento das respostas com nível de similaridade igual a 71,7989%, como mostrado no Quadro 5 e encontrado os seguintes grupos definidos pela Figura 18, como sendo o Cluster 1 composto pelas respostas dos associados à variável relacionada ao tempo de espera na fila para ser atendido (Tempo_espera). O Cluster 2 com as variáveis relacionadas a educação e disponibilidade para ajudar (Educao_Disponibilidade), rapidez para solucionar os problemas (Rapidez_problemas), se a apresentação dos produtos e serviços estão sendo feitas de maneira adequada (Apresentacao_Prod_Serv), se os preços são compatíveis com o mercado (Preco), se a cooperativa propicia condições favoráveis de pagamento (Condicoes_Pagamento), se os colaboradores demonstram conhecimento dos serviços (Conhecimento_Colaboradores), se a cooperativa se adapta para atender os associados (Adaptacao), se a mesma tem inovado e aperfeiçoado os serviços/produtos ofertados (Inovacao), além de aspectos voltados para o ambiente físico, se a organização está em um lugar de fácil acesso (Localizacao), se o ambiente é limpo e bem iluminado e arejado (Ambiente), além do nome da marca e produtos/serviços serem bem conhecidos (Nome_Prod_Serv_conhecidos), se a cooperativa cumpre com o prometido (Cumpre_promete) e se possuem colaboradores confiáveis (Colabores_Confiaveis). Por fim o Cluster 3 composto pela variável relacionado ao esquema

de segurança que a cooperativa adota, como por exemplo, vigilante, porta com detector de metais, e se estes são confiáveis (Segurança).

Quadro 5 - Análise de Cluster para as variáveis de qualidade

Etapa	Nº de clusters	Nível de Similaridade	Nível de Distância	Clusters Reunidos		Novo Cluster	Nº de obs. no novo Cluster
1	14	89,9608	0,200785	12	15	12	2
2	13	89,8645	0,202711	5	6	5	2
3	12	87,2962	0,254075	13	14	13	2
4	11	86,9664	0,260672	7	8	7	2
5	10	85,5662	0,288677	4	9	4	2
6	9	82,9241	0,341518	12	13	12	4
7	8	82,6359	0,347283	4	5	4	4
8	7	81,0435	0,379131	7	10	7	3
9	6	78,2286	0,435429	2	3	2	2
10	5	76,9805	0,460391	7	12	7	7
11	4	75,4532	0,490935	2	4	2	6
12	3	71,7989	0,564023	2	7	2	13
13	2	60,6364	0,787272	2	11	2	14
14	1	58,5564	0,828871	1	2	1	15

Fonte: elaborada pela autora.

Para uma análise subsequente, calculou-se a mediana para a variável Idade, sendo encontrado 37 anos, desse modo buscou-se avaliar com o auxílio do Q^2 , categorizou-se em menores de 37 anos e maiores de 37 anos. No entanto não foi encontrada associação entre idade e recomendação da cooperativa ($p=0,575$). Testou-se a associação entre sexo e recomendação da cooperativa e uso de outra instituição financeira também não foi encontrada associação ($p=0,322$ e $p=0,136$, respectivamente).

Por fim, ao realizar outra análise complementar, calculou-se o nível de correlação entre as respostas relacionadas às variáveis numéricas mostrado no APÊNDICE B, tomando as respostas relacionadas à variável Idade, Recomendação, e as variáveis das anteriores (Tempo_espera, Educacao_Disponibilidade, Rapidez_problemas, Apresentação_Prod_Serv, Preço, Condições_Pagamento, Adaptação, Inovação, Localização, Ambiente, Segurança, Nome_Prod_Serv_conhecidos, Cumpre_promete, Colaboradores_Confiáveis e Conhecimento_Colaboradores), temos que um número muito grande de variáveis possui relação umas com as outras, e apenas dez das correlações possuem $p < 0,05$, sendo esta em sua maioria não possui relação com a variável Idade, ou seja, a variável idade não é um fator que tem grande influência na percepção dos associados.

Podemos também, destacar que as variáveis que possuem correlações fortes ($r > 0,7$) são as correlações entre Condições_Pagamento e Preço ($p=0$; $r=0,751$),

Condicoes_Pagamento e Apresentacao_Prod_Serv ($p=$; $r=0,713$), ou seja, para o associado, a busca por melhores preços está envolvido diretamente com as formas de pagamento dos produtos e serviços que são oferecidos e apresentados aos associados. Outro fato notório é a correlação entre Adaptação e Conhecimento_Colaboradores ($p=0$; $r=0,706$) pois a organização que se adapta para atender os associados está relacionada com o conhecimento dos seus colaboradores. Já a correlação entre Colaboradores_Confiáveis e Cumpre_promete ($p=0$; $r=0,758$) e Cumpre_promete e Nome_Prod_Serv_conhecidos ($p=0$; $r=0,746$), pode ser explicado na visão que as associados têm referente os colaboradores, os julgando confiáveis, podendo ser explicado em função da organização procurar cumprir com o que se é apresentado em relação aos seus produtos e serviços.

Quanto a correlação entre Colaboradores_Confiáveis e Ambiente ($p=0$; $r=0,756$) e Localizacao e Conhecimento_Colaboradores ($p=0$; $r=0,741$), pode ser explicada em relação ao cumprimento das atividades que são dadas por exemplo, aos colaboradores responsáveis pelos serviços gerais, e estas estão sendo realizadas e proporcionam um ambiente limpo, que muitas das vezes podem ser considerados como é sinônimo de organização. Além disso, a correlação Ambiente e Localização ($p=0$; $r=0,711$), está diretamente ligada a avaliação do ambiente físico das agências em si.

Pode-se destacar, como outra observação importante de ser analisada, a correlação entre todas as respostas sobre as variáveis examinadas com relação as respostas dadas pelos associados referente a variável da nota de recomendação da cooperativa a um amigo ou alguém da família. Esta correlação reflete a correlação entre a pergunta chave do NPS e as respostas dos clientes aqui analisados conforme as variáveis com base na escala *Likert*, sendo apresentada uma correlação fraca ($r<0,5$), mostrando-se necessário análises complementares ao método do NPS.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A condução deste estudo permitiu verificar que, a partir dos resultados obtidos pelo questionário, a cooperativa de crédito reuniu informações para melhorar os seus processos, produtos e serviços sob o ponto de vista dos seus associados, auxiliando a organização conhecer os quão fiéis ao seu negócio são os seus associados. Além de possibilitar que a mesma tome conhecimento dos seus principais pontos positivos (o atendimento, definido como o cargo chefe da cooperativa) e os pontos negativos que justificam as notas da avaliação. Identificou-se também, quais são os tipos de clientes a mesma deve concentrar esforços para melhorar sua imagem. E quais são os principais concorrentes da cooperativa, o que necessitará de um estudo futuro mais detalhado voltado para uma análise externa.

Observou-se que, mesmo a cooperativa ocupando uma Zona de excelência é necessário o empenho para manter seus clientes promotores e reduzir o número de clientes neutros e detratores, pois sabe-se que o cultivo de clientes que promovem a organização a tornam mais sólidas ao longo do tempo. Além disso, com o auxílio das demais análises realizadas, ao intervir neste momento e visar a redução de possíveis falhas, é possível fortalecer cada vez mais a relação com os seus associados, preparando assim, um terreno fértil para os possíveis novos que virão. Recomenda-se que a avaliação seja aplicada novamente após as ações corretivas, para verificar o resultado das mesmas e se a cooperativa continua no caminho correto do crescimento de qualidade.

Quanto às limitações encontradas na condução deste estudo, é importante referir as limitações relativas à obtenção de dados, pois as agências demoraram um tempo para aderir aos objetivos da pesquisa devido a outras atividades rotineiras que demandam um grande esforço da cooperativa. Contudo, foi alcançado a obtenção de dados sobre as características da amostra, satisfação, lealdade e requisitos de qualidade com a aplicação um questionário a uma amostra de associados de todas as agências que constituem a cooperativa de crédito em estudo.

Portanto, com a utilização do NPS e dos métodos complementares, não temos a resolução do problema, mas um instrumento direcionador que indica para a organização os pontos de oportunidade de melhoria. Estes também atuam como um bom indicador do grau de satisfação dos seus associados além de dar suporte com direcionadores relacionados à manutenção do relacionamento com os clientes, que é o seu grande foco do *Net Promoter Score*.

REFERÊNCIAS

- ALTIGAN, E.; AKINCI, S.; AKSOY, S. *Mapping service quality in the tourism industry*. In: **Managing Service Quality**. Vol 13, nº5. p. 412-422, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235294265_Mapping_service_quality_in_the_tourism_industry>. Acesso em: 15 maio 2017.
- AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. **A arte de fazer questionários**. Porto, Portugal: Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, 2005. Disponível em: <<http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2015/03/A-arte-de-fazer-question%C3%A1rios.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, 1 ed. Editora: EDIÇÕES 70 - BRASIL, 2011.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002.
- BLACKSHAW, P. **O cliente é quem manda**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010. Disponível em: <<http://www.martinsfontespaulista.com.br/anexos/produtos/capitulos/624853.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2017.
- CABO, P., MELIÁN, A., REBELO, J. *The Governance Structure of Portuguese and Spanish Credit Cooperatives: Differences and Similarities*. In: **International Cooperatives Research Conference: The Cooperative Response to Civil Society's New Expectations**, XXII. Paris, França, p. 9–22 October, 2006. [Tradução própria].
- CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COBRA, M. **Marketing & moda**. São Paulo: Cobra, 2007.
- COSSA, G. C. **O Net Promoter Score e as métricas tradicionais de satisfação e lealdade do cliente na previsão do desempenho financeiro**. 2016.
- COSTA, P. C.; CAMARGO, P. B.P. **Excelência da qualidade no atendimento aos clientes aposentados de uma instituição bancária privada**. 2017.
- DA SILVA, J. K. **Qualidade e satisfação no atendimento Banco Rubi**. Seminário de Estágio Supervisionado do Campus Anápolis de CSEHUEG: as decisões nas políticas públicas nacionais, estaduais e institucionais com reflexos na formação profissional. Universidade Estadual de Goiás, 2016.
- DE OLIVEIRA, E. A.; SANGUINETO, A. L.; SANTOS, J. M. L. **O Net Promoter Score (NPS) como forma de mensurar a satisfação dos clientes: O Caso Viana & Moura Construções**. Interfaces de Saberes, v. 14, n. 1, 2015.
- DUARTE, T. **O que é o Net Promoter Score?** 17 de dezembro de /2015. Disponível em: <<https://satisfacaodeclientes.com/o-que-o-net-promoter-score/>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

FERREIRA, F. M. **Aplicação e análise do Net Promoter Score (NPS) em uma fundação de apoio**. Viçosa-MG, 2016.

GARCIA, J. **Marketing de Serviços e de Varejo**. São Paulo: Pearson, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2017.

GOES, M. C. **Cooperativismo de crédito, intercooperação e performance econômica: o Sicredi (Brasil)**. 2014. Disponível em: <https://www.fearp.usp.br/cooperativismo/_up_arquivo/de_goes,_milton_cesar._cooperativismo_de_credito,_intercooperacao_e_performance.pdf>. Acesso em: 20 mar 2017.

GRACIOSO, F. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GUIMARÃES, G. C. **Satisfação dos clientes por meio do atendimento: um estudo de caso sobre a qualidade de uma agência bancária em Formiga-MG**. 2010.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. 3ed. São Paulo: Bookman, 2010.

GUPTA, S.; ZEITHAML, V. “**CUSTOMER METRICS AND THEIR IMPACT ON FINANCIAL PERFORMANCE**” *Marketing Science*, 2006.

JOCA. **NPS, a métrica da lealdade**, 2014. Disponível em: <<http://www.guiadastartup.com.br/nps-a-metrica-da-lealdade/>>. Acesso em: 15 maio 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2010.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing Essencial: Conceito, estratégias e casos**. 2ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2015.

LARIVIÈRE, B. et al. “**Modeling Heterogeneity in The Satisfaction, Locality Intention and Shareholder Value Linkage: A Cross-Industry Analysis at the Customer and Firm Level.**” *Journal of Marketing Research forthcoming* (February), 2015.

LAS CASAS, A. **Marketing de serviços**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, J. R. F.; SENRA, R. B. F. **Aspectos Jurídicos das Cooperativas de Crédito**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2005.

LÍRIO, S. W.; SOUZA, A. M. **Métodos Multivariados: uma metodologia para avaliar a satisfação dos clientes da RBS-TV na região noroeste do RS**. 2004. Universidade de Santa

Maria, Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/adriano/disser/gilvete.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2017.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARTINS, D. E. **Análise do nível de satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado pela OMD Soluções para Ouvidorias**. Revista Eletrônica Estácio Papirus, v. 3, n.2, 2017. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/papirusantacatarina/article/viewArticle/2943>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MEINEN, E.; DOMINGUES, J. N.; DOMINGUES, J. A. S. **Cooperativas de crédito no Direito brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

MENEZES, A. **Nos Rumos da Cooperativa e do Cooperativismo**. Brasília: Confedbras, 2005.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MOTA, J. M. F. **Comunicação com o Cliente**. Recife: Livro Rápido, 2008.

RECKTENVALD, M.; MOSER, E. C. **Atributos de valor requeridos pelas crianças consumidoras de roupas infantis em Brusque**. Revista da UNIFEBE, v. 1, n. 8, p. 66-81, 2017.

REDAÇÃO. **Saiba qual a melhor idade para ter filhos**. Veja. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/saude/saiba-qual-a-melhor-idade-para-ter-filhos/>> Acesso em: 02 de ago. 2017.

REICHHELD, F.; MARKEY, R. **A pergunta definitiva 2.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

REICHHELD, F.; **A Pergunta Definitiva 2.0: como as empresas que implementam o *Net Promoter Score* prosperam em um mundo voltado aos clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

REICHHELD, F., **“The one number you need to grow”**. Harvard Business Review, 2003.

RIBEIRO, J. X. P. **Princípios cooperativistas na percepção dos associados: estudo em uma cooperativa de crédito de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/140320131853479771.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2017.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de Crédito: Instrumento de Organização Econômica da Sociedade**. Porto Alegre: Rigel, 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6799/000447172.pdf?sequence=0>>. Acesso em: 15 maio 2017.

SCHROEDER, J. B.; IATCHAC, M. **Análise de incidentes críticos**: uso prático desta metodologia numa pesquisa de satisfação no atendimento dos serviços oferecidos na Viacredi. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.2, p.01-20, Sem I. 2008. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/view/97/92>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

SILVA, A. J. H.; JÚNIOR, I. F.; CASTRO, M. **Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva**: análise comparativa em instituições financeiras brasileiras. Revista de Economia e Administração, v. 5, cap. 2, 2006.

SPERANDIO MILAN, G.et al. **Atributos de qualidade dos serviços prestados por uma IES e os fatores que impactam na satisfação dos alunos do curso de graduação em administração**. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 7, n. 3, 2014.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 10. ed. São Paulo: LTC, p. 696, 2008.

VILARES, M. J.; COELHO, P. S. **Satisfação e Lealdade do Cliente**: metodologias de avaliação, gestão e análise. Lisboa: Escolar Editora; 2ªedição, 2011.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. **A Inovação e o Projeto do Serviço**. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

APÊNDICE A - Questionário de satisfação do associado

Satisfação do Associado

Buscando aprimorar o relacionamento com seus associados, a cooperativa de crédito, Sicoob União, gostaria de contar com sua avaliação. O presente questionário também objetiva o recolhimento de dados para a composição do trabalho de conclusão de curso da estudante de Engenharia de Produção Letícia de Oliveira Lopes.

Sabemos que o seu tempo é corrido, por isso, pedimos somente 2 minutos do seu dia para nos auxiliar.

Sua opinião fará diferença!

- 1) **Sexo:** Feminino Masculino
- 2) **Idade:** _____
- 3) **Local da agência:** _____
- 4) **Há quanto tempo você é associado do Sicoob União?**
- | | |
|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | 01 a 06 meses |
| <input type="checkbox"/> | 01 a 02 anos |
| <input type="checkbox"/> | 03 a 05 anos |
| <input type="checkbox"/> | 06 a 10 anos |
| <input type="checkbox"/> | Mais de 10 anos |
- 5) **Como conheceu o Sicoob?**
- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Através de um amigo |
| <input type="checkbox"/> | Por visitas da cooperativa |
| <input type="checkbox"/> | Propaganda de televisão, jornal, redes sociais |
| <input type="checkbox"/> | Outro: _____ |
- 6) **Com que frequência você tem visitado o Sicoob União?**
- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Diariamente |
| <input type="checkbox"/> | 2 a 3 vezes na semana |
| <input type="checkbox"/> | 1 vez por semana |
| <input type="checkbox"/> | Quinzenalmente (de 15 em 15 dias) |
| <input type="checkbox"/> | Raramente |
- 7) **Qual é a chance de você recomendar o Sicoob União para um amigo ou alguém da família?**
- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|----|
| Pouco | | | | | | | | | | | | Muito | | | | | | | | | |
| provável | | | | | | | | | | | | provável | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 6 | <input type="checkbox"/> | 7 | <input type="checkbox"/> | 8 | <input type="checkbox"/> | 9 | <input type="checkbox"/> | 10 |
- 8) **O que motivou a sua nota?**
-
-

- 9) Pensando em sua experiência como associado do Sicoob União, qual o seu grau de satisfação em relação as questões abaixo? Sendo:

1	Totalmente insatisfeito
2	Insatisfeito
3	Nem satisfeito, nem insatisfeito
4	Satisfeito
5	Totalmente satisfeito

ATRIBUTOS A SEREM AVALIADOS		5	4	3	2	1
Atendimento	Tempo de espera da fila para ser atendido					
	Educação e disponibilidade para ajudar					
	Rapidez para solucionar os problemas					
Serviço	Apresentam os produtos/serviço de maneira adequada					
	Preços compatíveis com o mercado					
	Propicia condições favoráveis de pagamento					
Competência	Os colaboradores (funcionários) demonstram conhecimento dos serviços					
	Adaptação para atender os associados					
	Inova e aperfeiçoa os serviços/produtos ofertados					
Ambiente	Localização de fácil acesso					
	Esquema de segurança é confiável (vigilante, porta com detector de metais, etc)					
	Ambiente limpo, bem iluminado e arejado					
Imagem	Nome do Sicoob, produtos/ serviços são bem conhecidos					
	Cumprimento com o prometido					
	Colaboradores (funcionários) são confiáveis					

- 10) Dos produtos e serviços oferecidos pelos Sicoob União, quais você têm utilizado?

<input type="checkbox"/>	Conta corrente	<input type="checkbox"/>	Seguro
<input type="checkbox"/>	Aplicação	<input type="checkbox"/>	Consórcio
<input type="checkbox"/>	Transferência	<input type="checkbox"/>	Financiamento
<input type="checkbox"/>	Extrato	<input type="checkbox"/>	Empréstimo
<input type="checkbox"/>	Emissão de boletos	<input type="checkbox"/>	Previdência
<input type="checkbox"/>	Aplicativo	<input type="checkbox"/>	Rotativo
<input type="checkbox"/>	Cartão de crédito	<input type="checkbox"/>	Desconto de títulos
<input type="checkbox"/>	Cheque especial	<input type="checkbox"/>	Cheque
<input type="checkbox"/>	Crédito pessoal (pré-aprovado)	<input type="checkbox"/>	Outros: _____

- 11) Além do Sicoob União, você tem utilizado outra cooperativa de crédito ou banco?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

- 12) Se sim, qual(is)? _____

APÊNDICE B - Matriz de correlação entre as avaliações dos associados referente às variáveis

	NOTA_RECOMENDACA	IDADE	NOTA_RECOMENDACA	Tempo_espera	Educacao_Disponi	Rapidez_problema	Apresentacao_Pro	Preco	Condiicoes_Pagame
NOTA_RECOMENDACA	0,036 0,453								
Tempo_espera	0,146 0,004	0,112 0,026							
Educacao_Disponi	0,016 0,755	0,326 0,000	0,256 0,000						
Rapidez_problema	0,058 0,251	0,298 0,000	0,421 0,000	0,633 0,000					
Apresentacao_Pro	0,137 0,007	0,307 0,000	0,370 0,000	0,591 0,000	0,617 0,000				
Preco	0,000 0,116	0,318 0,000	0,344 0,000	0,516 0,000	0,548 0,000	0,631 0,000			
Condiicoes_Pagame	0,033 0,527	0,331 0,000	0,381 0,000	0,540 0,000	0,520 0,000	0,713 0,000	0,751 0,000		
Conhecimento_Col	0,073 0,148	0,266 0,000	0,286 0,000	0,698 0,000	0,642 0,000	0,629 0,000	0,513 0,000	0,515 0,000	
Adaptacao	0,052 0,312	0,319 0,000	0,334 0,000	0,545 0,000	0,534 0,000	0,509 0,000	0,624 0,000	0,586 0,000	
Inovacao	0,027 0,601	0,298 0,000	0,332 0,000	0,512 0,000	0,551 0,000	0,621 0,000	0,667 0,000	0,622 0,000	
Localizacao	0,046 0,370	0,327 0,000	0,305 0,000	0,646 0,000	0,597 0,000	0,603 0,000	0,589 0,000	0,598 0,000	
Segurancia	0,006 0,913	0,146 0,004	0,218 0,000	0,288 0,000	0,278 0,000	0,355 0,000	0,420 0,000	0,390 0,000	
Ambiente	0,075 0,142	0,195 0,000	0,199 0,000	0,633 0,000	0,501 0,000	0,552 0,000	0,516 0,000	0,481 0,000	
Nome_Prod_Serv_c	0,033 0,516	0,312 0,000	0,316 0,000	0,552 0,000	0,516 0,000	0,566 0,000	0,566 0,000	0,574 0,000	
Cumpre_Procete	0,064 0,206	0,296 0,000	0,324 0,000	0,654 0,000	0,588 0,000	0,659 0,000	0,663 0,000	0,606 0,000	
Colabores_Confia	0,004 0,931	0,264 0,000	0,178 0,000	0,650 0,000	0,510 0,000	0,556 0,000	0,545 0,000	0,537 0,000	

	Conhecimento_Col	Adaptação	Inovação	Localização	Segurança	Ambiente	Nome_Prod_Serv_c	Cumprir_promete
Adaptação	0,706 0,000	0,702 0,000						
Inovação	0,589 0,000		0,574 0,000					
Localização	0,741 0,000	0,641 0,000	0,401 0,000	0,331 0,000	0,335 0,000			
Segurança	0,290 0,000	0,334 0,000	0,554 0,000	0,711 0,000	0,409 0,000	0,657 0,000		
Ambiente	0,660 0,000	0,533 0,000	0,667 0,000	0,639 0,000	0,335 0,000	0,756 0,000	0,746 0,000	
Nome_Prod_Serv_c	0,590 0,000	0,590 0,000	0,667 0,000	0,639 0,000	0,409 0,000	0,657 0,000	0,746 0,000	
Cumprir_promete	0,687 0,000	0,694 0,000	0,675 0,000	0,696 0,000	0,408 0,000	0,756 0,000	0,746 0,000	0,758 0,000
Colaboradores_Confiança	0,658 0,000	0,634 0,000	0,615 0,000	0,659 0,000	0,421 0,000	0,766 0,000	0,696 0,000	