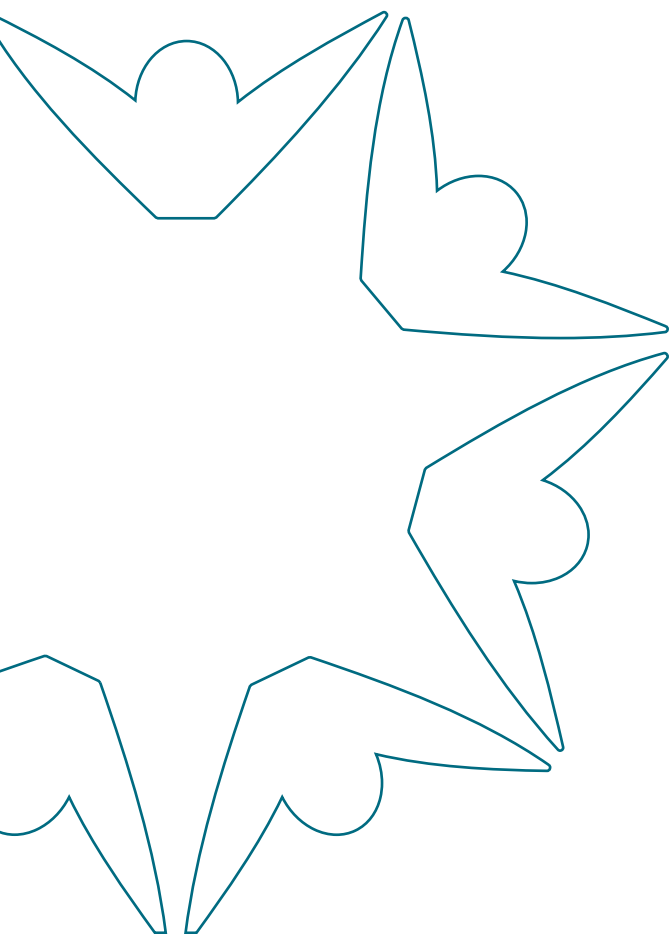


SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

# CADERNOS DE CRITÉRIOS CLIENTES







SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

# CADERNOS DE CRITÉRIOS CLIENTES

1ª edição  
Brasília  
2016

### CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas (Presidente)  
Ronaldo Ernesto Scucato (Sudeste)  
Marcos Antonio Zordan (Sul)  
Onofre Cezário de Souza Filho (Centro-Oeste)  
Cergio Tecchio (Norte e Nordeste)  
Marisa Socorro Dias Durães (Min. Fazenda)  
Deborah Virginia Macedo Aroxa (Min. Planejamento)  
Dênio Aparecido Ramos (Min. Previdência)  
Caio Tibério Dornelles da Rocha (Mapa)  
Geci Pungan (Rep. Empregados em Coop.)

### Suplentes

Marcos Diaz (Sudeste)  
Remy Gorga Neto (Centro-Oeste)  
Manoel Valdemiro Francalino da Rocha (Norte e Nordeste)  
Lucas Vieira Matias (Min. Fazenda)  
Alex Pereira Freitas (Min. Previdência)  
Vera Lúcia de Oliveira (Mapa)  
Maria Silvana Ramos (Rep. Empregados em Coop.)

### CONSELHO FISCAL

Gilcimar Barros Pureza (Rep. OCB)  
Elise Andreolla (Min. Previdência)  
Edilson Rodrigues Tavares (Min. Fazenda)  
Tania Mara Garib (Mapa)  
Marcos Antonio Braga da Rocha (Rep. OCB)  
Marcelino Henrique Queiroz Botelho (Rep. Empregados em Coop.)

### Suplentes

Maria de Fátima C. da Cruz (Min. Previdência)  
Bruna Adair Miranda (Min. Fazenda)  
Helcio Campos Botelho (Mapa)  
José Aparecido dos Santos (Rep. OCB.)  
Norberto Tomasini (Rep. OCB.)  
Robespierre Koury Ferreira (Rep. Empregados em Coop.)

### DIRETORIA EXECUTIVA

#### Presidente

Márcio Lopes de Freitas

#### Superintendente

Renato Nobile

#### Gerência Geral SESCOOP

Karla Oliveira

#### Gerência de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas do SESCOOP

Susan Miyashita Vilela

#### Equipe Técnica do SESCOOP

Adriano Trentin Fassini  
Cláudia Chagas Moreno  
Cleonice Pereira Pedrosa  
Élvio Silveira  
Georgeana Caldas Siles  
Gerson José Laueremann  
Giulianna Fardini  
Luís Antônio Schmidt  
Vitória Resende S. Drumond

#### Coordenação FNQ

Ana Lúcia de Souza Vaz

#### Elaboração - FNQ

Luciana Matos Santos Lima

#### Revisão Técnica - FNQ

Francisco Teixeira Neto

#### Gerência de Comunicação

Daniela Lemke

#### Diagramação

Regina Gottlieb Beer/Shout Publicidade

#### Endereço

Setor de Autarquias Sul – SAUS – Qd. 4 • Bloco “I”  
CEP 70070-936 • Brasília • DF (Brasil)  
Tel.: +55 (61) 3217-2119

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

Cadernos de Critérios : Clientes / SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. -- Brasília : FNQ - Fundação Nacional da Qualidade : Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, 2016. -- (Série Caminhos para a Excelência)

Bibliografia  
ISBN : 978-85-8139-046-8

1. Clientes 2. Cooperativas - Administração 3. Excelência - Organização 4. Gestão da qualidade 5. Organizações - Administração  
I. SESCOOP - Serviço II. Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. Série.

CDD-658.001

#### Índices para catálogo sistemático:

1. Excelência empresarial : Administração – 658.001



---

# Cooperativas trilham caminho para excelência

O que uma organização precisa fazer para se manter no mercado de forma competitiva, garantindo a sustentabilidade do seu negócio? A crescente oferta de produtos e serviços exige das empresas uma postura cada vez mais questionadora e diferenciada. É fundamental fazer, constantemente, uma releitura de cenários para entender os movimentos do mercado, as tendências de comportamento dos consumidores e, assim, rever e atualizar estratégias.

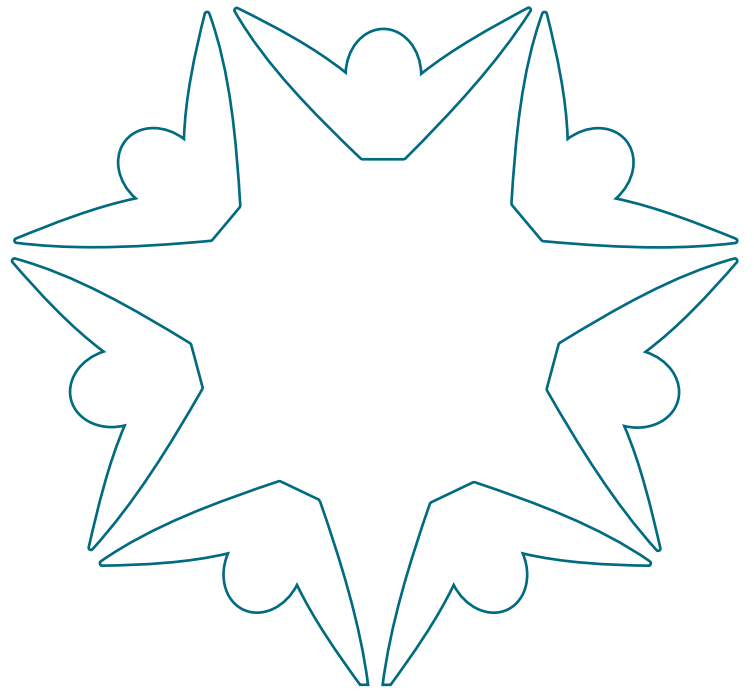
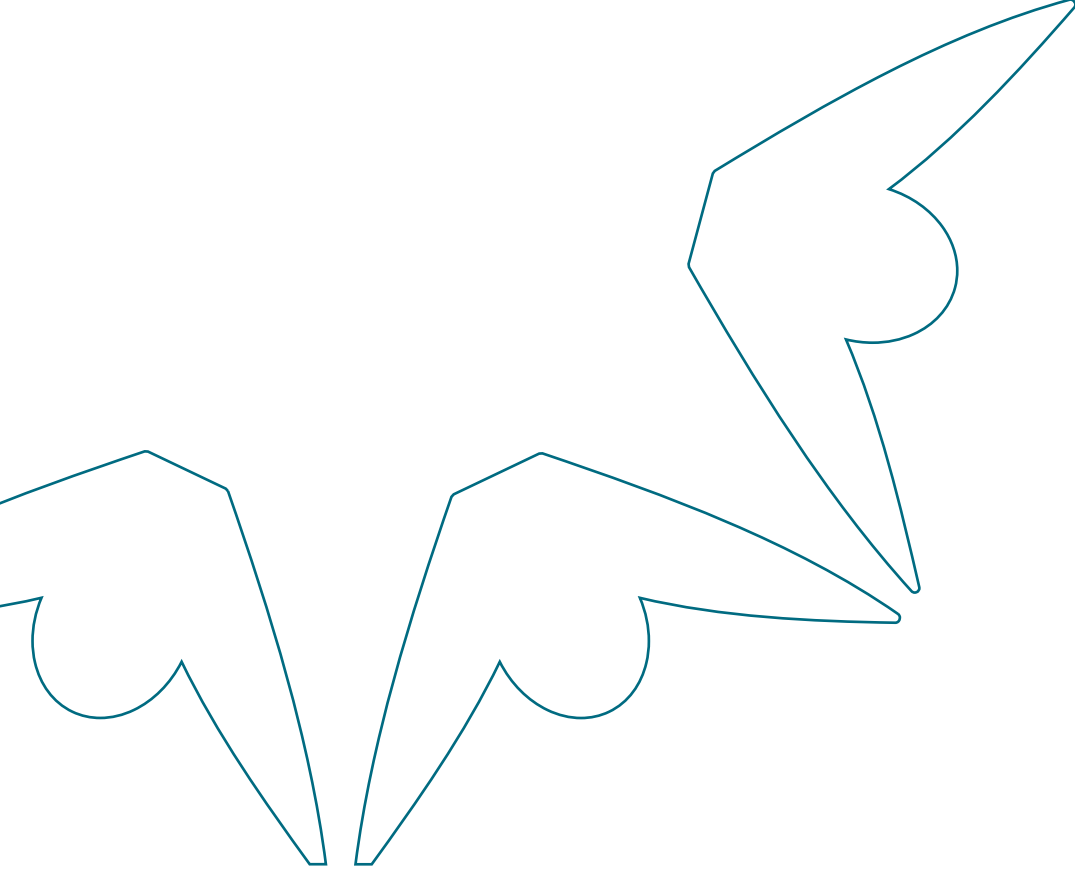
Com essa dinâmica, não há mais espaço para instituições que desconsiderem o macro ambiente e todos os fatores que podem, de alguma maneira, interferir no bom andamento dos negócios. É preciso inovar sempre. As sociedades cooperativas, que já trazem por sua natureza uma proposta diferenciada de empreender e gerar resultados, estão totalmente inseridas nesse contexto. Respondendo por fatias significativas de mercado, nossas cooperativas estão atentas a essas questões e, justamente por isso, têm firmado uma posição de destaque cada vez maior na economia nacional, ganhando espaço também em outros países.

Mas essa conquista de espaço tem um porquê: cientes da concorrência acirrada e do olhar cada dia mais exigente dos consumidores, as cooperativas têm apostado em um investimento constante no profissionalismo da gestão e dos processos de governança, trilhando um caminho na busca da excelência. A ideia é justamente essa: nos firmar, cada dia mais, como organizações que oferecem produtos e serviços com qualidade crescente, que se antecipam a tendências e estão, de fato, alinhadas ao que se espera de instituições contemporâneas e sendo, ao mesmo tempo, visionárias.

Para potencializar esse processo, pensando sempre em fazer mais e melhor pelos cooperados e clientes, nossas cooperativas têm direcionado esforços para imprimir melhorias em diversas frentes. Isso, elas fazem seguindo o que propõe o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), tendo como base os critérios e fundamentos do *Modelo de Excelência da Gestão (MEG)* da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Com o objetivo de facilitar essa trilha na busca da excelência, criamos uma série de publicações direcionadas ao nosso público, entre as quais o *Manual de Autoavaliação e Implementação de Planos de Melhoria* e os *Cadernos de Critérios*, que abordam oito pontos a serem trabalhados. São eles: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Mais uma iniciativa do Sistema OCB para apoiar o crescimento do cooperativismo brasileiro.

**Márcio Lopes de Freitas**  
Presidente do Sistema OCB





---

# Apresentação

Esta publicação compõe a série *Caminho para a Excelência*, que tem por finalidade esclarecer as dúvidas das cooperativas participantes do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas sobre o *Modelo de Excelência da Gestão*<sup>®</sup> e os critérios de avaliação utilizados no Programa, bem como auxiliar na implantação e melhoria de práticas de gestão. É uma valiosa ferramenta para as cooperativas que pretendem aprimorar sua gestão e aumentar sua competitividade.

A série *Caminho para a Excelência* é publicada na forma de fascículos, de modo a tornar a leitura mais agradável e a facilitar seu manuseio. Está organizada em 11 volumes:

- ♦ Manual de Autoavaliação e Implementação de Planos de Melhoria
- ♦ Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa<sup>1</sup>
- ♦ Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança<sup>2</sup>
- ♦ Cadernos de Critérios:
  - ♦ Liderança<sup>3</sup>
  - ♦ Estratégias e Planos
  - ♦ Clientes
  - ♦ Sociedade
  - ♦ Informações e Conhecimento
  - ♦ Pessoas
  - ♦ Processos
  - ♦ Resultados

Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos de Critérios* descrevem como os processos gerenciais requeridos nos *Critérios de Excelência* podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustrações, são apresentados exemplos de cooperativas reconhecidas no Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão e também de empresas finalistas, vencedoras ou destaques do Prêmio Nacional da Qualidade, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas. Os Cadernos também trazem exercícios que as equipes das cooperativas podem utilizar para fixar o conteúdo apresentado.

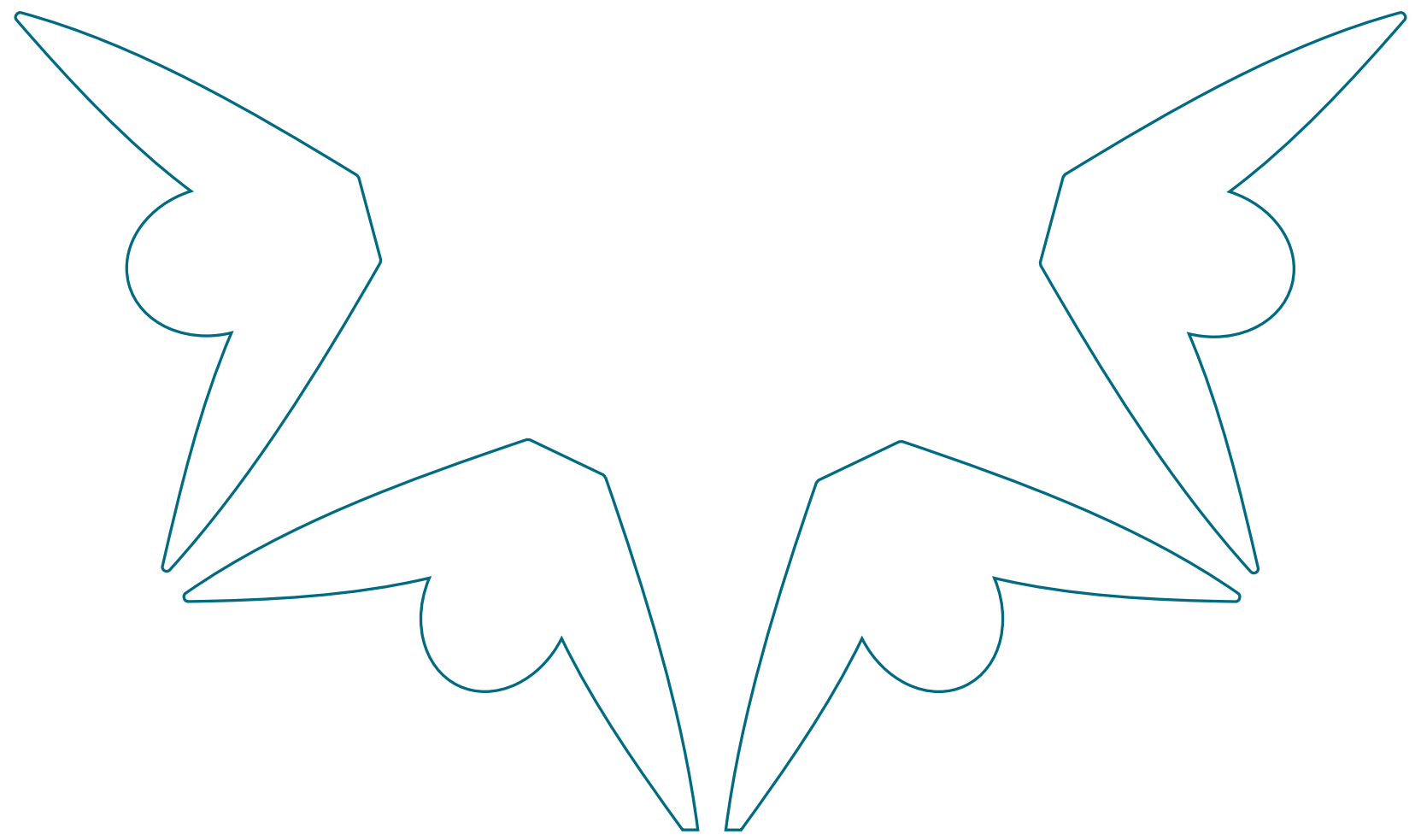
Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os *Cadernos* sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos e exercícios apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – [pdgc.brasilcooperativo.coop.br](http://pdgc.brasilcooperativo.coop.br).

---

<sup>1</sup> Disponível somente na versão digital no site [governancacoop.brasilcooperativo.coop.br](http://governancacoop.brasilcooperativo.coop.br)

<sup>2</sup> Disponível somente na versão digital no site [pdgc.brasilcooperativo.coop.br](http://pdgc.brasilcooperativo.coop.br)

<sup>3</sup> Na customização do *Modelo de Excelência da Gestão*<sup>®</sup> para o Sistema Cooperativista, o tema Governança não é tratado dentro do critério Liderança, mas, sim, como um critério complementar, que requer processos gerenciais que avaliam as práticas dos princípios da Governança Cooperativa: Autogestão, Igualdade e Equidade, Transparência, Educação e Sustentabilidade. O tema Governança é objeto do fascículo *Manual de Governança Cooperativa*.



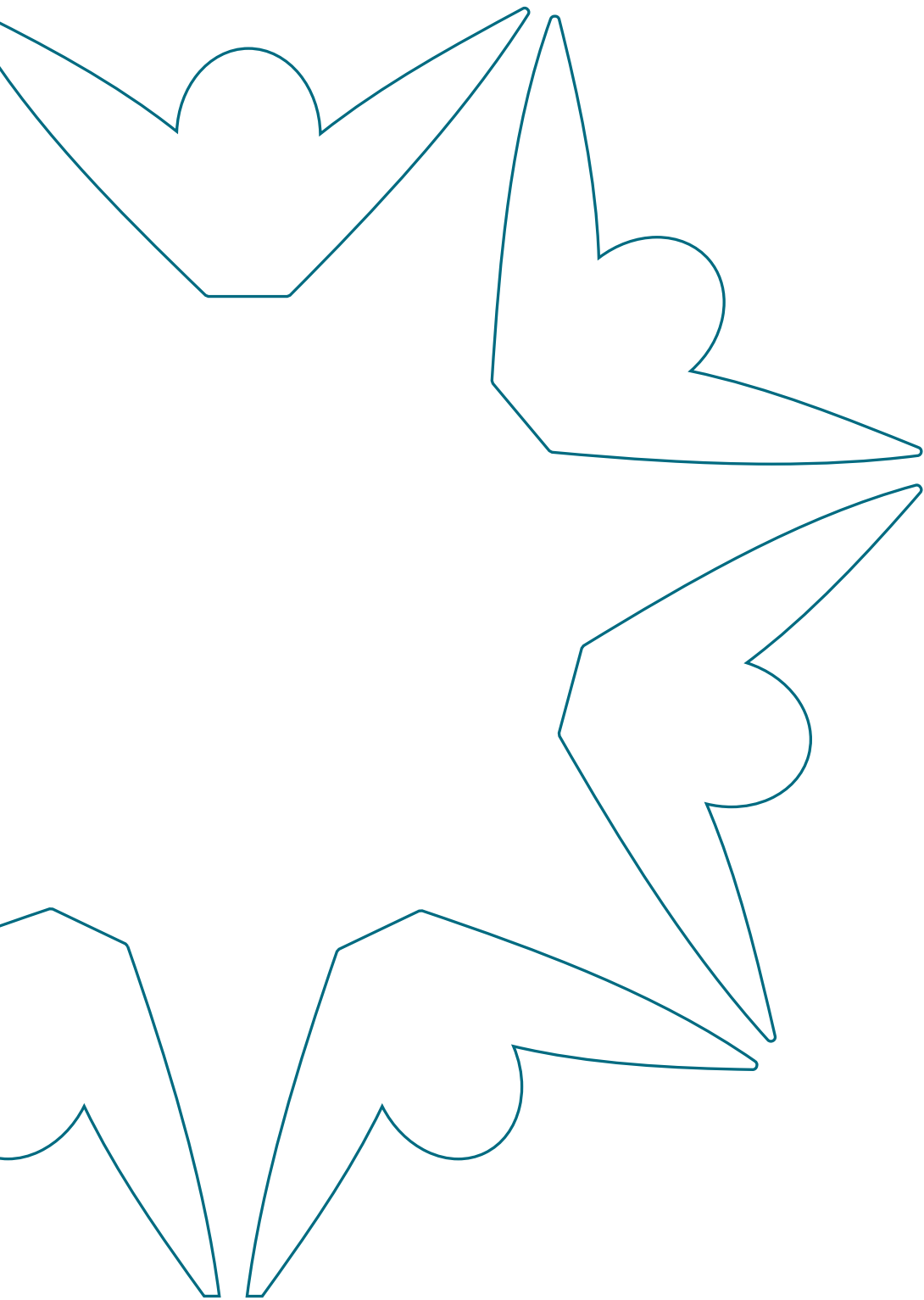


---

# Sumário

- 11 INTRODUÇÃO
- 12 O CRITÉRIO CLIENTES
  - 13 Análise e desenvolvimento do mercado
    - 14 Segmentação de mercado e definição de clientes-alvo
    - 18 Levantamento das necessidades e expectativas dos clientes
    - 21 Divulgação dos produtos e serviços
    - 23 Imagem perante os clientes e mercados
  - 24 Relacionamento com os clientes
    - 25 Tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões
    - 26 Acompanhamento das transações com clientes e da inserção de novos produtos e serviços
    - 28 Avaliação e análise da satisfação
- 31 FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO
  - 31 Exercício 1 - Temas do Critério Clientes
  - 32 Exercício 2 - Segmentação de mercado e identificação de clientes-alvo
  - 33 Exercício 3 - Necessidades e expectativas, e meios de divulgação dos produtos e serviços
  - 34 Exercício 4 - Tratamento de manifestações de clientes
  - 35 Exercício 5 - Avaliação e análise da satisfação
- 36 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS







# Introdução

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

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

*W. Edwards Deming*

O cliente é aquele que satisfaz suas necessidades e expectativas consumindo produtos e serviços oferecidos pela cooperativa. O cliente pode ser cooperado ou não cooperado, pessoa física ou pessoa jurídica, dependendo do ramo e da forma de atuação da cooperativa. São exemplos de clientes: usuário, comprador, varejista, distribuidor ou representante (quando utiliza o produto ou serviço da cooperativa como insumo), beneficiário e sociedade (quando recebe produtos ou serviços da cooperativa).

É importante destacar que, em alguns ramos do cooperativismo, como os de Crédito, de Consumo e de Infraestrutura, os clientes são os próprios cooperados e os processos gerenciais relativos aos clientes, abordados neste Caderno, tratam do relacionamento da cooperativa com o cooperado como usuário ou consumidor de seus produtos e serviços. Os processos gerenciais relativos aos cooperados como proprietários do negócio são tratados no *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa*.

A cooperativa deve estabelecer processos de relacionamento com os clientes, incluindo a identificação de suas necessidades e expectativas (definição das especificações), o acompanhamento da entrega do produto ou serviço e a avaliação da sua percepção, a fim de minimizar a ocorrência de falhas que comprometam a satisfação dos clientes e prejudiquem a sua fidelização.



---

# O Critério Clientes

---

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

O Critério ressalta a importância de uma atuação em duas frentes, em que se analisam o mercado e suas oportunidades e mudanças e, ao mesmo tempo, investe-se no relacionamento entre a cooperativa e os seus clientes. Para tanto, ele está estruturado em dois temas principais:

**Análise e desenvolvimento de mercado** e **Relacionamento com clientes**.

O primeiro tema, **Análise e desenvolvimento de mercado**, aborda a forma como a cooperativa implementa processos gerenciais que contribuem diretamente para segmentar o mercado, para entender as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, para tornar produtos e serviços conhecidos e para avaliar a sua imagem perante os clientes e mercados.

O segundo tema, **Relacionamento com clientes**, aborda como a cooperativa implementa processos gerenciais que contribuem diretamente para a satisfação dos seus clientes, tais como o tratamento de manifestações e o acompanhamento das transações, e que permitem a utilização das informações obtidas no relacionamento com eles para melhoria de produtos e serviços, visando à fidelização.




Dessa forma, os processos gerenciais previstos no Critério proporcionam um fluxo de conhecimento mútuo entre a cooperativa, seus clientes e o mercado, promovendo a satisfação do cliente e a conquista de sua fidelidade, por meio do estabelecimento de relações duradouras e de diferenciação em relação à concorrência. Esses são, portanto, fatores fundamentais para o aumento da competitividade e da sustentabilidade da cooperativa, configurando-se como uma questão estratégica.

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



---

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

-  Questionário Primeiros Passos para a Excelência;
-  Questionário Compromisso com a Excelência;
-  Questionário Rumo à Excelência.

---

## Análise e desenvolvimento do mercado

Este tema trata dos processos adotados pela cooperativa para conhecer os clientes e os mercados, e ser conhecida por eles. Para tanto, devem ser definidas práticas destinadas a ouvir e aprender com os diferentes grupos de clientes e segmentos de mercado.

O conceito relacionado a mercado é entendido como o “ambiente no qual ocorre a competição de agentes econômicos por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza”. Eis alguns exemplos:

- ◆ mercado de consumidores;
- ◆ mercado financeiro;
- ◆ mercado de trabalho;
- ◆ mercado de fornecimento;
- ◆ mercado de crédito de carbono;
- ◆ mercado de oportunidades de ações sociais.

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

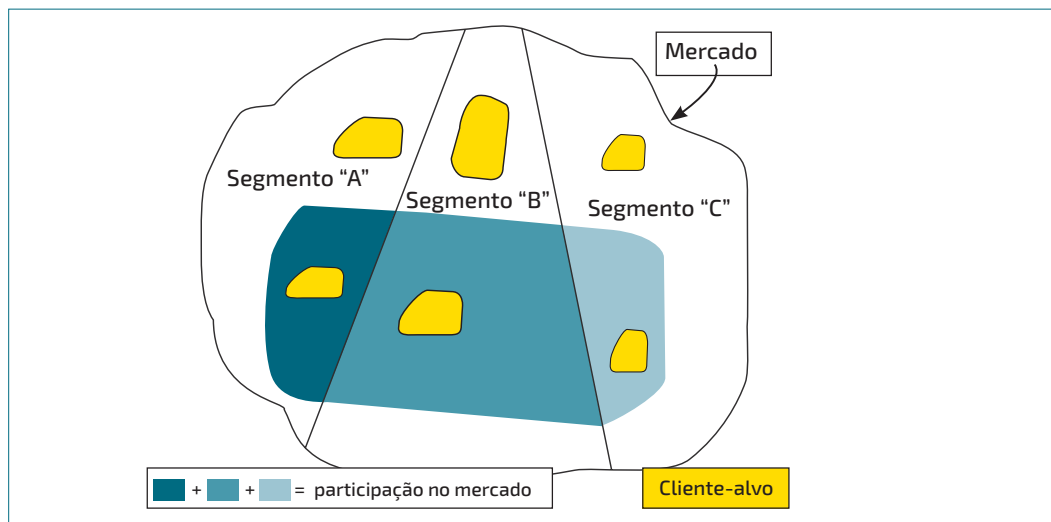


## Segmentação de mercado e definição de clientes-alvo



A segmentação do mercado e a definição dos clientes-alvo, representados na figura 1, são pontos básicos para se identificar, analisar e compreender as necessidades e expectativas dos clientes. Cada tipo de cliente possui necessidades e expectativas próprias. Os clientes-alvo são aqueles para os quais os esforços comerciais estão prioritariamente dirigidos.

Figura 1 - Representação de mercado, segmentos e clientes-alvo.



No mercado atendido pela cooperativa, existem diferenças que, caso não sejam identificadas, impedem um correto conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes. Wedel e Kamakura (1998) definem a segmentação de mercado como uma forma de enxergar um mercado heterogêneo como um conjunto de mercados homogêneos menores, que divergem entre si em termos de preferências. A segmentação divide o mercado em subgrupos de clientes para proporcionar um conhecimento uniforme das suas necessidades e expectativas, permitindo que a cooperativa atue de forma diferenciada, oferecendo o que o cliente de fato deseja. A segmentação pode ser realizada com base em diversos critérios, tais como:

- ♦ demográficos (idade, rendimento, sexo, tamanho da família, religião, escolaridade, ocupação etc.);
- ♦ geográficos;
- ♦ sociais e econômicos;
- ♦ comportamentais (personalidade, estilo de vida e hábitos de utilização);
- ♦ comerciais (rentabilidade, quantidades adquiridas, porte).



Wedel e Kamakura (1998) agrupam esses critérios em duas categorias básicas: critérios observáveis, ou seja, os aspectos culturais, geográficos, demográficos e socioeconômicos; e critérios não observáveis, isto é, os comportamentais, relativos aos valores, personalidades e estilos de vida. É importante ressaltar que a cooperativa pode segmentar seu mercado utilizando vários critérios combinados.

Segundo Lindon *et al.* (2009), um segmento de mercado corretamente definido deve compartilhar as seguintes características:

- ♦ **Homogeneidade:** o segmento deve ter um conjunto de características, comuns a todos os elementos que o compõem. O segmento de mercado homogêneo torna possível uma forma única de atuação da cooperativa.
- ♦ **Mensurabilidade:** devem existir dados estatísticos sobre o segmento de mercado, como estudos e pesquisas.
- ♦ **Acessibilidade:** o segmento deve ser utilizado de modo prático, escolhendo os canais de comunicação e distribuição que permitam atingi-lo da melhor forma.
- ♦ **Substancialidade:** o segmento deve ter uma dimensão tal que proporcione uma exploração rentável. Note-se que pode ser admissível ter um segmento de mercado com apenas um consumidor, se esse tiver necessidades específicas, como a indústria aeronáutica.

Como exemplo, podemos citar a segmentação proposta por McDonald e Dunbar (1995 apud WEDEL e KAMAKURA, 1998) para as categorias de famílias consumidoras de bens não duráveis:

- ♦ solteiro solitário (jovem, não vive na casa dos pais);
- ♦ casal recém-casado (jovens, sem filhos);
- ♦ ninho cheio I (criança com menos de seis anos de idade);
- ♦ ninho cheio II (criança com mais de seis anos de idade);
- ♦ ninho cheio III (casais mais velhos com filhos dependentes);
- ♦ ninho vazio I (casais mais velhos, sem crianças na casa, chefe da família trabalha);
- ♦ ninho vazio II (casais mais velhos, sem crianças na casa, chefe da família aposentado);
- ♦ solitário trabalhando;
- ♦ solitário aposentado.

A segmentação de mercado pode ser realizada de forma empírica, baseada nas estratégias da cooperativa e no posicionamento de marketing definido a partir do modelo de negócio



adotado. A segmentação também pode ser realizada a partir de métodos quantitativos formais, como alguns dos abordados por Wedel e Kamakura (1998): tabelas contingenciais, modelos log-lineares, regressão, análise discriminante, análise de conglomerados, técnicas *fuzzy*, AID, CART, ANN, entre outros.

A Cooperativa Pioneira de Eletrificação (Coopera) segmenta os seus clientes por classe, com base na regulamentação do Setor Elétrico Brasileiro (SEB), conforme exposto no quadro 1.

#### Quadro 1 – Segmentação de clientes da Coopera

Classe
Residencial
Industrial
Comercial
Rural
Poderes Públicos
Iluminação pública
Serviços públicos
Consumo próprio

(Fonte: Coopera. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2013.)

A segmentação de mercado da C. Vale é realizada de acordo com estratégia definida pela Diretoria, que determina 50% da produção para exportação (clientes específicos) e 50% para o mercado interno (representantes comerciais e distribuidores).

(Fonte: C. Vale. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)

A Sicredi Serrana RS segmenta seu mercado de acordo com o Sistema de Gestão do Relacionamento (SGR), e os clientes são agrupados em carteiras: pessoas físicas (classificadas conforme a renda), pessoas jurídicas (classificadas conforme faturamento) e agronegócio.

(Fonte: Sicredi Serrana RS. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2013.)





Após a segmentação do mercado, a cooperativa deve identificar os seus clientes-alvo. Em cada segmento identificado, a cooperativa deve analisar os clientes atuais e potenciais, verificando a sua relevância em relação à contribuição para o faturamento, à sua importância estratégica ou política nos negócios ou em relação a outros fatores pertinentes, a fim de identificar aqueles para os quais os esforços comerciais devem ser direcionados. A Master Sistemas Automotivos (2014) segmenta o mercado e identifica os clientes-alvo a partir dos critérios expostos no quadro 2.

Quadro 2 – Segmentação de mercado da Master Sistemas Automotivos

Segmento		Critério cliente-alvo	Produto
Mercado Nacional	Montadora	Montadoras de caminhões, ônibus e as 50 maiores montadoras de reboques e semirreboques do país.	Freios e componentes
	Reposição	Distribuidores de autopeças com potencial de compra acima de R\$ 30.000,00/mês.	Freios, adaptação e componentes de freios
Mercado Exportação	Montadora	Montadoras de caminhões, ônibus e montadoras de reboques e semirreboques na América do Sul e Meritor nas demais regiões.	Freios
	Reposição	Distribuidores de autopeças com potencial de compra acima de R\$ 30.000,00/mês.	Componentes de freios e freios completos

(Fonte: FNQ. *Caderno de evidências da Master Sistemas Automotivos*, 2014.)

No capítulo *Fixação do conhecimento* está disponível o exercício 2, para construção de uma proposta de segmentação de mercado e identificação de clientes-alvo.

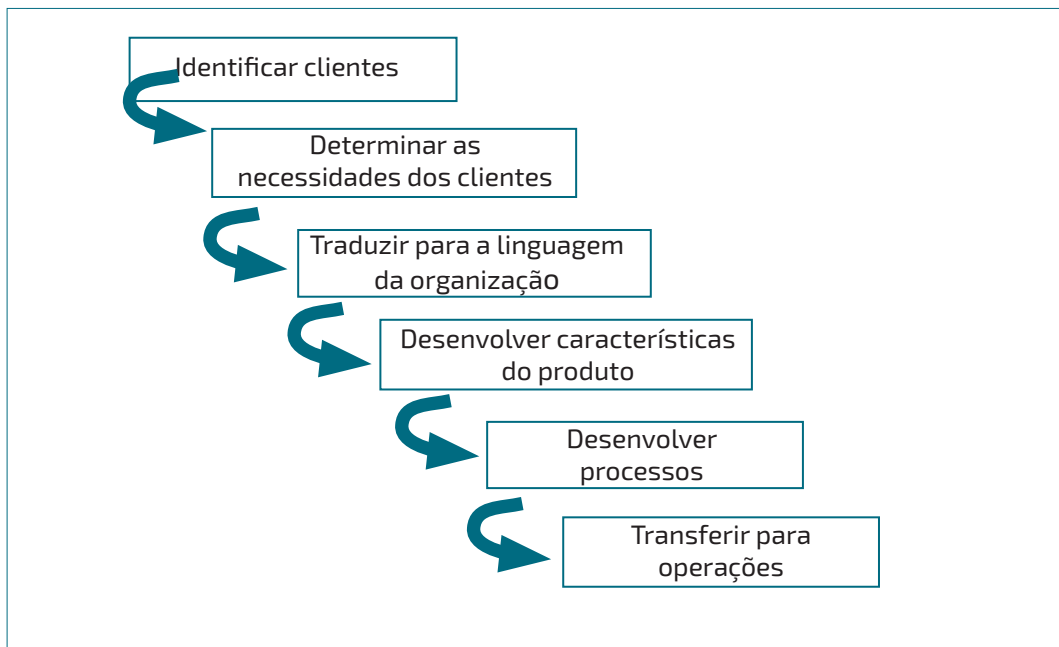


## Levantamento das necessidades e expectativas dos clientes



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

Figura 2 - O planejamento da qualidade



(Fonte: Juran, 1990.)

As práticas de gestão utilizadas para identificar as necessidades e expectativas dos clientes devem estar diretamente relacionadas às estratégias da cooperativa para que se tornem eficazes. Para produtos personalizados, por exemplo, é comum a cooperativa usar uma ferramenta que acumule rapidamente informações sobre as necessidades dos clientes e as coloque disponíveis para os responsáveis por desenvolver, produzir e entregar o produto.

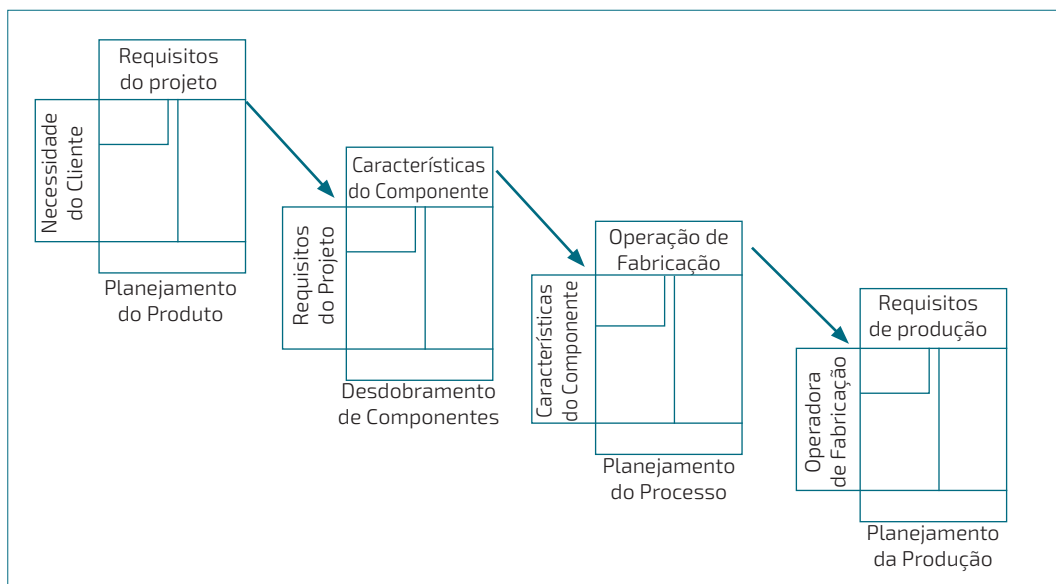
Existem diversos métodos e ferramentas para se identificar, analisar e traduzir em requisitos as necessidades e expectativas dos clientes: grupo focal (*focus group*) com clientes e Desdobramento da Função Qualidade (*Quality Function Deployment*) são dois exemplos.

O primeiro é uma técnica de entrevista em grupo, em que um tema é conduzido por um moderador, dentro de um grupo homogêneo. O grupo focal permite riqueza e flexibilidade na coleta de dados e ganho em espontaneidade pela interação entre os participantes.



O Desdobramento da Função Qualidade, segundo Eureka e Ryan (1992), é uma ferramenta que, por meio de matrizes, traduz as necessidades do cliente em requisitos até o planejamento do processo e da produção. A primeira matriz é conhecida pelo nome de “casa da qualidade” e as informações relativas às necessidades e expectativas dos clientes são consideradas, nessa fase inicial do Desdobramento, para identificar os requisitos específicos de projeto. Nas etapas seguintes – e de forma sucessiva –, os requisitos de projeto são desdobrados em características do produto/serviço, essas em especificações de processos, e finalmente, em requisitos de produção. A figura 3 apresenta um esquema com as matrizes do Desdobramento da Função Qualidade.

Figura 3 – Matrizes do Desdobramento da Função Qualidade.



(Fonte: EUREKA, William E.; RYAN, Nancy E., 1992.)

Outras formas utilizadas por cooperativas para interagir com os clientes, a fim de conhecer suas necessidades e expectativas, são: pesquisas por meio de questionários ou entrevistas; visitas de pós-venda; treinamento dos colaboradores do atendimento em métodos sobre como ouvir os clientes; registro e análise de incidentes críticos – reclamações, por exemplo – para entender o ponto de vista dos clientes; e entrevista com clientes perdidos para melhor entender por que deixaram de comprar.

Segundo o *e-book Ferramentas de Gestão* (FNQ, 2015), a ferramenta Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM), apresentada no próximo tema, também pode ser utilizada pela cooperativa para fazer um estudo sobre cada cliente, coletando e gerenciando dados que fornecem *insights* sobre suas necessidades, permitindo planejar estratégias exclusivas para determinados segmentos.



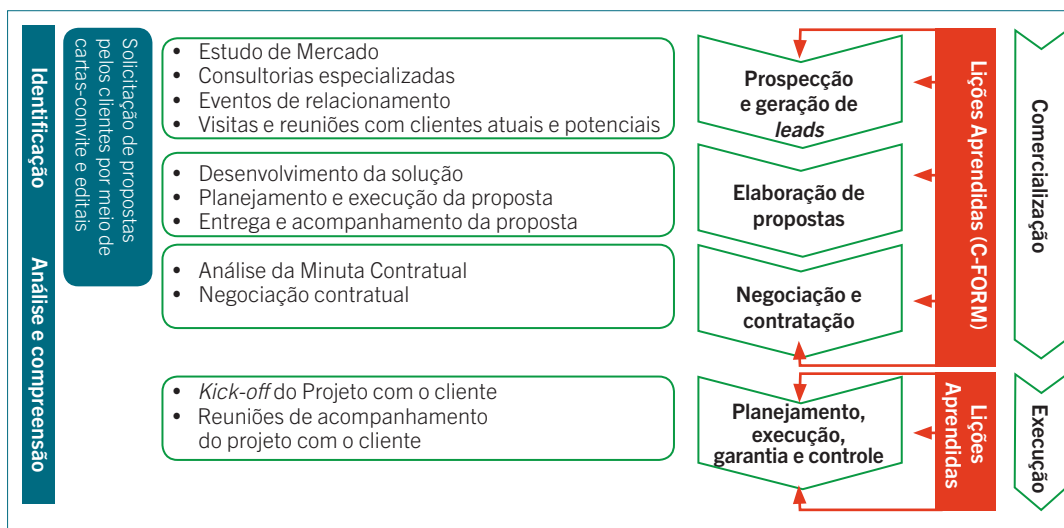
A Unimed-BH realiza pesquisas anuais junto aos seus clientes, tendo como parceiro o Instituto Datafolha. A pesquisa analisa o conjunto dos clientes e suas percepções, conforme a modalidade de plano e de contratação. Nos últimos três anos, as necessidades e expectativas mais realçadas pelos clientes se referem ao acesso aos serviços de saúde: agilidade para marcação de consultas médicas, rapidez no atendimento de urgência e emergência, garantia de coberturas e relacionamento diferenciado com o médico. Outra forma utilizada para captar necessidades e expectativas dos clientes é o Fala Cliente, processo formal de coleta, registro e tratamento de todas as manifestações recebidas dos clientes. As informações coletadas por esses canais balizam o plano estratégico da cooperativa, resultando no lançamento de serviços inovadores no mercado local, tais como: o agendamento de consultas através da web e o aconselhamento médico por telefone 24h.

(Fonte: Unimed BH. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2013.)

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

A PromonLogicalis (2014) possui um processo definido para identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas de clientes, conforme a figura 4. Podem-se destacar, nesse processo, os canais de identificação de necessidades e expectativas, que são formais.

Figura 4 – Processo de identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas de clientes



(Fonte: FNQ. *Caderno de Evidências da PromonLogicalis*, 2014.)



Na Castrolanda são conduzidas visitas técnicas e comerciais para fortalecer e estabelecer vínculos com os clientes e para sondar seus movimentos e estratégias. Também faz parte da estratégia dessas visitas, visualizar o comportamento da concorrência como um subsídio adicional na formulação ou reformulação da atuação da Castrolanda, junto aos clientes atuais e/ou potenciais.

(Fonte: Castrolanda. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)

## Divulgação dos produtos e serviços PP CE RE

As cooperativas devem possuir mecanismos para divulgar seus produtos e serviços, de forma que sejam conhecidos e reconhecidos pelos clientes e mercados. Com essa finalidade, podem ser estabelecidos planos de comunicação, definindo a utilização de diversos meios, dentre os quais podem ser citados:

- ◆ Veiculação de anúncios nas mídias tradicionais;
- ◆ Materiais por meio físico – publicações, folhetos, catálogos;
- ◆ Mídias digitais – portais na internet, mensagens eletrônicas e redes sociais;
- ◆ Patrocínio e participação em eventos – feiras, congressos e cursos;
- ◆ Visitas aos clientes;
- ◆ Visitas dos clientes às instalações da cooperativa.

Em virtude dos recursos limitados para investimento em comunicação e marketing, a Coopama criou uma estratégia de captação de recursos com base na parceria com os fornecedores: o planejamento de marketing, que consiste na construção de um plano estratégico de comunicação e marketing anual. Nesse planejamento são definidas atividades/responsabilidades que contribuam para o desenvolvimento e aumento da visibilidade da cooperativa. É criado um plano de ação com cotas de investimentos para cada nível de parceria, divididas em categorias denominadas bronze, rubi, prata, ouro e diamante. O número de cotas é limitado para cada nível e as empresas são selecionadas por segmento de interesse da Coopama. O plano é monitorado pelo Departamento de Marketing e, ao final do ano, é realizada a prestação de contas aos parceiros.

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

Os métodos utilizados para divulgar os produtos e serviços devem ser adequados aos diversos segmentos de clientes, e sua utilização deve auxiliar a cooperativa a criar um relacionamento de confiança com seus clientes, credibilidade no mercado e imagem positiva na sociedade.



A Unimed Vitória, em sua pesquisa anual de satisfação, avalia também a opinião dos clientes sobre os veículos de comunicação e de divulgação utilizados pela cooperativa.

(Fonte: Unimed Vitória. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)

A comunicação tem um papel importante na criação de expectativas pelo cliente. Prometer e não entregar o prometido – a conhecida “propaganda enganosa”, considerada no *Código de Defesa do Consumidor* (art. 37 – Lei n. 8 078/90) – é uma situação a que uma cooperativa em busca da excelência não pode estar sujeita.

Dependendo do porte da cooperativa, a centralização da divulgação para o público externo por assessoria de imprensa ou agência de publicidade é prática usual, para assegurar a clareza e a autenticidade das informações que são passadas. Dependendo do seu conteúdo, as mensagens devem ser aprovadas pela área técnica e passar pela análise do setor jurídico da cooperativa.

Uma forma de garantir a autenticidade e o conteúdo das mensagens, principalmente nas propagandas, é a utilização de informações provenientes de organismos independentes, que autenticam as informações relativas ao desempenho do produto ou serviço.

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

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



---

## Imagem perante os clientes e mercados

RE

A imagem se forma para o cliente com base nas experiências, nos conhecimentos e nas impressões que ele tem em relação à cooperativa. Depois de todo o processo de divulgação de seus produtos e marcas, qual é a imagem que o cliente faz da cooperativa? Será que ele faz da cooperativa aquela imagem que ela gostaria que fizesse? “A imagem organizacional é a forma com que um indivíduo vê a organização” (Kotler, 1994). Diferentes clientes podem ter diferentes imagens da mesma organização. A verificação de como os clientes e os mercados veem a cooperativa se torna fundamental no processo de relacionamento com os mesmos.

É prática comum fazer a avaliação da imagem por meio de pesquisa com os clientes e os mercados, a qual pode ser conduzida pela própria organização ou por organização externa independente.

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

A Unimed Missões avalia sua imagem desde 2007, por meio de questões exclusivas sobre o tema, inseridas na pesquisa anual de satisfação dos clientes. Em 2014, a pesquisa avaliou a imagem com a pergunta: “*Como o Sr.(a) avalia a imagem da marca Unimed Missões/RS perante a comunidade?*”.

(Fonte: Unimed Missões. *Relatório de Gestão*, 2015.)



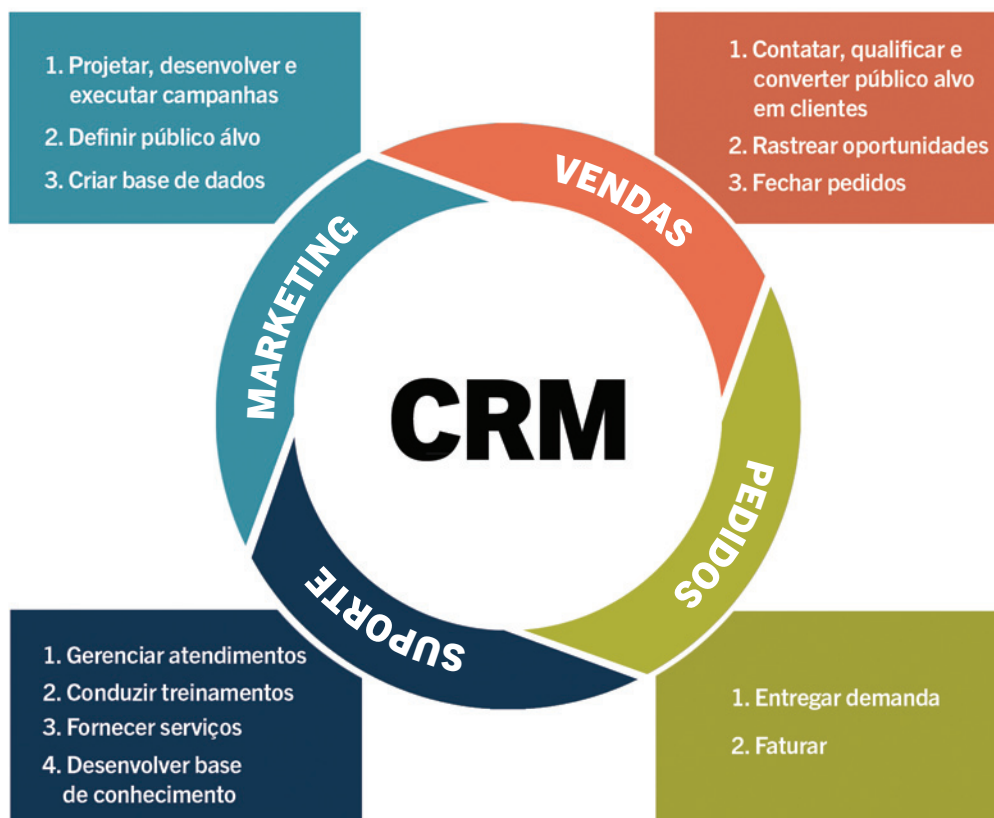
## Relacionamento com os clientes

O relacionamento com clientes é um recurso fundamental para a gestão das suas necessidades e expectativas, bem como para o desenvolvimento de novos negócios.

Este tema trata da forma como as manifestações dos clientes – reclamações, sugestões, pedidos, solicitações de informações e elogios – são tratadas e como a solução adotada é passada para os clientes. Outros pontos tratados neste tema dizem respeito ao acompanhamento das transações e ao método utilizado para avaliar a satisfação do cliente.

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

Figura 5 – Gerenciamento do Relacionamento com Clientes



(Fonte: FNQ, 2015.)





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

## Tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões



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

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

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

Toman, Dixon e Freeman (2010), em seu polêmico artigo “Pare de encantar seus clientes”, reforçam a importância do tratamento ágil e eficaz das manifestações dos clientes. As pesquisas dos autores sugerem que o ponto crítico para tornar um cliente fiel é justamente a interação no atendimento em caso de problemas. Métodos corriqueiros como oferecer um reembolso, um produto grátis ou uma cortesia só o tornam marginalmente mais fiel. Para prover efetiva fidelidade, as organizações precisam construir estratégias de tratamento das reclamações, que resolvam os problemas com rapidez e facilidade. Ao invés de “tentar encantar” a cada



manifestação, a proposta é que a estrutura de atendimento “facilite as coisas”. Sugerem, dessa forma, que seja calculado um indicador denominado “Índice de Esforço do Cliente”, medido por meio de uma pesquisa pós-atendimento, baseada na pergunta: “Quanto esforço você teve de fazer, pessoalmente, para resolver o problema?”.

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

É importante também destacar que o cliente deve ser informado sobre os resultados da sua demanda, como uma demonstração da importância do seu contato com a cooperativa. Caso a solicitação seja considerada procedente, a solução deve necessariamente atender à demanda e, se possível, incluir algum mecanismo para surpreender agradavelmente o cliente. É primordial que a causa raiz do problema seja detectada e que ações proativas sejam desenvolvidas para evitar a recorrência do problema. Dentre essas atividades, é importante a divulgação do assunto dentro da cooperativa, para conhecimento e envolvimento de todas as áreas que se relacionam com o tema, incluindo, se pertinente, os parceiros.

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

## Acompanhamento das transações com clientes e da inserção de novos produtos e serviços

RE

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

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



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

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

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

O quadro 3 apresenta as práticas utilizadas pela Master Sistemas Automotivos para o acompanhamento das transações com os clientes e da inserção de novos produtos.

### Quadro 3 – Acompanhamento das transações com os clientes e de inserção de novos produtos da Master Sistemas Automotivos

#### Práticas de acompanhamento das transações com os clientes e dos novos produtos

1. O acompanhamento junto aos novos e atuais clientes, com relação aos novos produtos e projetos, bem como a produtos já existentes ou a alterações de produtos ocorre por via de ou através de c-Project;
2. Consultores técnicos e residentes: estão sediados em regiões de grande concentração de clientes atuais e potenciais do Brasil e exterior, para fornecer suporte técnico e comercial para os mesmos;
3. Engenheiro de reposição, para desenvolver produtos mais competitivos, com base nas informações recebidas dos clientes e identificadas no campo. O acompanhamento é feito através de c-Project e, após o lançamento, as equipes passam informações técnicas e comerciais e esclarecem dúvidas junto aos clientes;
4. Gerente de Atendimento a Montadoras: locado próximo aos principais clientes do mercado de montadoras nacional, é um importante canal de relacionamento técnico e comercial da Master com seu principal segmento de atuação;
5. Mercado Reposição: ocorre o acompanhamento mensal dos clientes nomeados por meio de seu faturamento;
6. Mercado Montadoras: ocorre o acompanhamento mensal dos novos produtos e clientes por meio do seu volume de faturamento.

(Fonte: FNQ, *Caderno de Evidências da Master Sistemas Automotivos*, 2014.)



Conforme o tipo de produto, devem ser considerados apoios necessários para o início do uso, além do que já consta nos manuais e nas cartas de entrega. Muitas organizações elaboram e encaminham um folheto de boas-vindas, com explicações simples, resumindo o manual e informações sobre como contatar a organização para dirimir dúvidas.

Na Coelce (2014), a forma de acompanhamento das transações varia de acordo com o segmento de cliente. Para os clientes do Grupo B, no ato da solicitação de ligação nova, o cliente recebe o contrato de adesão e folhetos explicativos sobre dicas de segurança, produtos e serviços, direitos e deveres, eficiência energética, especificações técnicas e prazos de atendimento. Para novos clientes do Grupo A, na ligação nova, é entregue um informativo de orientações com as condições de fornecimento. Nos três primeiros ciclos de faturamento, é dado um período de teste de demanda, para que o cliente possa adequar sua demanda contratada à carga requerida nas instalações e à modalidade tarifária, caso necessário. O cliente recebe visita no primeiro ciclo de faturamento, quando são dadas explicações adicionais sobre as obrigações estabelecidas em contrato.

(Fonte: FNQ, *Relato Organizacional da Coelce*, 2014.)

## Avaliação e análise da satisfação



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

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



---

São métodos usuais de obtenção de informações relativas à satisfação: questionários, grupos focais e entrevistas. As cooperativas reconhecidas nas faixas Ouro e Prata do Prêmio SESCOOP Excelência da Gestão 2013 realizam pesquisas anuais, para aferir a satisfação dos clientes, algumas desenvolvidas internamente, outras realizadas em parceria com a central ou com institutos de pesquisa.

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

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

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

Um exemplo do resultado da utilização de informações provenientes dos clientes – resultados da avaliação, reclamações, sugestões, solicitações de informações – é o estabelecimento de planos de melhoria, que visem ao aperfeiçoamento dos produtos, serviços e dos processos de atendimento, para que seja criado um caminho para o estabelecimento de relações duradouras com os clientes, buscando a sua fidelização.

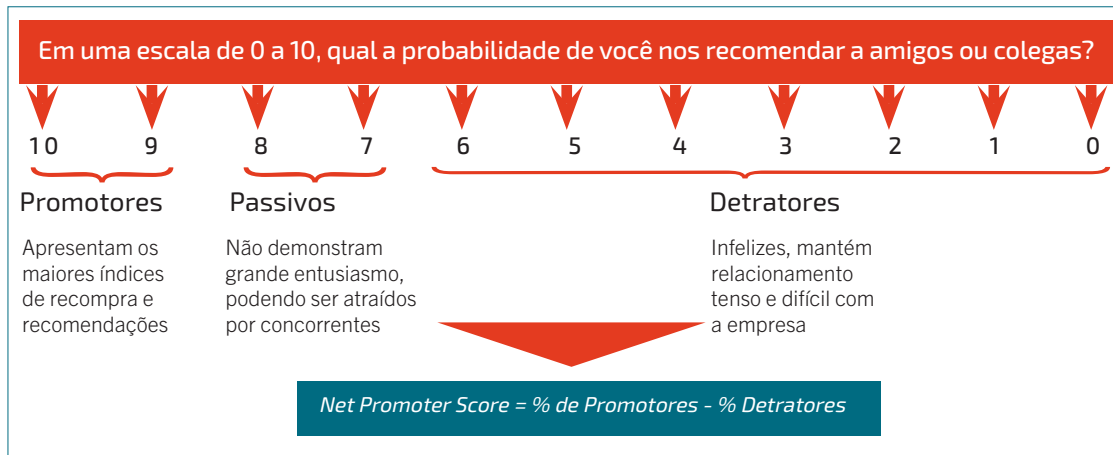
Esses planos de melhoria decorrem de análises sistemáticas das pesquisas, estatísticas das reclamações e soluções adotadas para resolver as mesmas, monitoramento dos fatores adversos e dos indicadores de lealdade/fidelidade.

Algumas cooperativas, em função do tipo de negócio, estabelecem mecanismos específicos de incentivo à fidelização, tais como programas de pontos e recompensas, maior crédito, prazo de entrega preferencial, visitas especiais às instalações, descontos etc.



Os estudos publicados por Reichheld (2006) sugerem uma metodologia para mensurar e analisar a lealdade de clientes, baseada em uma pergunta cujo resultado estaria positivamente correlacionado com a lucratividade das organizações. Trata-se do NPS (*Net Promoter Score* – Índice de Promotores Líquidos), calculado mediante a lógica citada na figura 6.

Figura 6 - Net Promoter Score



(Fonte: FNQ, *Relatório de Gestão da PromonLogicalis*, 2014.)

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 5, para verificar o aprendizado sobre os processos gerenciais de avaliação e análise da satisfação.



# Fixação do conhecimento

## Exercício 1 – Temas do Critério Clientes

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

Temas	Processos gerenciais
(1) Análise e desenvolvimento de mercado  (2) Relacionamento com clientes	<input type="checkbox"/> Avaliação da satisfação dos clientes
	<input type="checkbox"/> Identificação das necessidades e expectativas dos clientes-alvo
	<input type="checkbox"/> Avaliação da imagem
	<input type="checkbox"/> Acompanhamento das transações com os clientes
	<input type="checkbox"/> Segmentação de mercado
	<input type="checkbox"/> Tratamento de manifestações dos clientes
	<input type="checkbox"/> Divulgação de produtos e serviços



## Exercício 2 – Segmentação de mercado e identificação de clientes-alvo

Utilizando o quadro abaixo, propor uma segmentação de mercado para a sua cooperativa, com base em critérios citados no texto, e identificar os clientes-alvo em cada segmento.

<b>Mercado da cooperativa</b>	<b>Segmentação (grupos de clientes)</b>	<b>Critério utilizado</b>	<b>Clientes-alvo no grupo identificado</b>





### Exercício 3 – Necessidades e expectativas e meios de divulgação dos produtos e serviços

Utilizando o quadro abaixo, listar para cada grupo de cliente proposto no exercício anterior, as suas principais necessidades e expectativas, o método utilizado para sua identificação e os meios de divulgação e relacionamento utilizados para esse grupo.

Grupo de Clientes	Necessidades e expectativas	Método utilizado para identificação	Meios de divulgação e relacionamento








## Exercício 4 – Tratamento de manifestações de clientes

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

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

Atividades	Responsável

	Indica o início e o fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo



## Exercício 5 – Avaliação e análise da satisfação

Leia as afirmativas abaixo, relativas aos processos gerenciais de avaliação e análise da satisfação e assinale verdadeiro ou falso para cada uma delas.

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



## Referências Bibliográficas

CASTROLANDA. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2015.

COOPERA. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2013.

C.VALE. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2015.

DEMING, W. E. **Saia da crise: as 14 lições definitivas para controle de qualidade**. São Paulo: Futura, 2003.

EUREKA, William E.; RYAN, Nancy E. **QFD: perspectivas gerenciais do desdobramento da função qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. 20ª edição. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2013.

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

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de Evidências da PromonLogicalis**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de Evidências da Master Sistemas Automotivos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de Evidências da Coelce**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

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

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

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

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

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

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



---

SICREDI SERRANA RS. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2013.

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

UNIMED BH. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2013.

UNIMED MISSÕES. **Relatório da Gestão**. 2015.

UNIMED VITÓRIA. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2013.

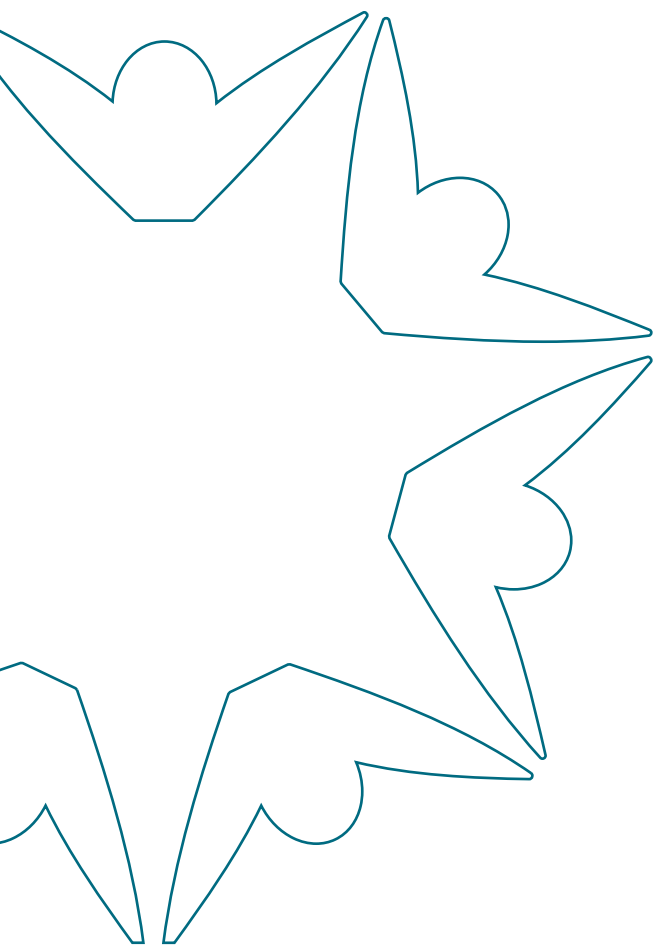
WEDEL, M. KAMAKURA, W.A. **Market segmentation: conceptual and methodological foundations**. London: Kluwe Academic Publishers, 1998.



## Série Caminho para a Excelência

Título	Objetivo	Público-alvo
Manual de Autoavaliação e implementação de melhorias	Fornecer uma visão global do ciclo PDCL ( <i>Plan, Do, Check, Learn</i> , que, traduzidos significam: Planejar, Realizar, Verificar, Aprender) de melhorias, enfatizando a autoavaliação, as suas diferentes metodologias e práticas de planejamento, monitoramento e realização.	Cooperativas participantes do PDGC, que pretendam implementar uma gestão de melhorias a partir de uma autoavaliação, tendo como referência o <i>Modelo de Excelência de Gestão®</i> , customizado para a realidade das cooperativas.
<i>Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa</i>	Explicar detalhadamente os processos gerenciais relacionados à governança.	Cooperativas participantes do PDGC, que pretendam implementar uma autoavaliação sobre a governança, tendo como referência o <i>Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa</i> .
Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança	Disseminar as boas práticas adotadas pelas cooperativas premiadas na faixa ouro e prata do Prêmio Sescop Excelência de Gestão	Cooperativas que estão melhorando seu sistema de gestão e governança.
Cadernos de Critérios: <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Liderança</li><li>◆ Estratégias e Planos</li><li>◆ Clientes</li><li>◆ Sociedade</li><li>◆ Informações e Conhecimento</li><li>◆ Pessoas</li><li>◆ Processos</li><li>◆ Resultados.</li></ul>	Explicar detalhadamente os processos gerenciais requeridos nos <i>Critérios de Excelência do Modelo de Excelência de Gestão®</i> , considerando os três níveis de avaliação do PDGC: Primeiros Passos, Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência.	Cooperativas que estão melhorando seu sistema de gestão, utilizando como referência o <i>Modelo de Excelência de Gestão®</i> .





SAUS (Setor de Autarquias Sul), Quadra 4, Bloco I  
CEP 70070-936, Brasília, DF  
Tel.: (61) 3217-2119 | Fax: (61) 3217-2121  
[www.brasilcooperativo.coop.br](http://www.brasilcooperativo.coop.br)