

## COOPERATIVA CRED-SC: ESTUDO DOS PROCESSOS DA ÁREA COMERCIAL

Cleber Reginato <sup>1</sup>  
Ibsem Dias <sup>2</sup>  
Rejane Costa <sup>3</sup>  
Roberto Fabiano Fernandes <sup>4</sup>  
Sérgio Murilo Schütz <sup>5</sup>

### Resumo

O presente estudo foi desenvolvido em uma cooperativa de crédito de Santa Catarina do segmento financeiro, denominada “CRED-SC” (nome fictício) e tem como pergunta de pesquisa: como a modelagem de processo pode contribuir para a melhoria das necessidades em um Cooperativa de crédito CRED-SC? Para responder à pergunta foi definido como objetivo analisar o processo comercial da cooperativa no intuito de sugerir melhorias que possam colaborar com uma melhor captação de associados. O trabalho se caracteriza como uma pesquisa exploratória, com abordagem de análise qualitativa e como coleta de dados utiliza pesquisa bibliográfica, documental, entrevista estruturada e técnica de observação participante. Os resultados obtidos identificaram a necessidade de melhorias nos processos de gestão, como uso do funil de vendas, e uma campanha de divulgação da marca.

**Palavras-chave:** Cooperativa. Gestão de Processos. Marketing de Serviços.

### 1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional vem sofrendo mudanças ao longo do tempo, convivendo cada dia mais com a busca pela excelência nos serviços, pelo aumento dos resultados e principalmente, lutando pela sobrevivência em um universo altamente competitivo. Logo, as empresas buscam constantemente estratégias com o intuito de satisfazer e fidelizar seus clientes. Conforme Kotler e Armstrong (2003) é mais fácil conquistar um novo cliente do que manter um cliente, contudo para as organizações o custo de trazer um novo cliente é cinco vezes maior do que manter um cliente satisfeito. A relação com o cliente cada vez mais é um desafio para as empresas, pois a velocidade com que o mercado se transforma é uma realidade, tudo está em constante evolução, o nível de exigência dos consumidores vem aumentando consideravelmente, e não é novidade a necessidade que as empresas enfrentam de avançar seus resultados frente ao ritmo acelerado dos negócios e da concorrência em todos os mercados (PINHO, 2004).

Em comparação, o segmento bancário, as cooperativas junto da área de Tecnologia da Informação são muito importantes, pois muitas transações são feitas pela internet, as quais necessitam de muita segurança e eficiência. O banco que está à frente nesse quesito é pioneiro nessa estratégia competitiva em questão de funcionalidades e alguns produtos e serviços,

---

<sup>1</sup> [Especialista, Bancário]. [Sicredi – Cooperativa Financeira]. [cleber.reginato@hotmail.com].

<sup>2</sup> [Mestre, Professor]. [Faculdade CESUSC]. [ibsem.dias@gmail.com.br].

<sup>3</sup> [Mestre, Professora]. [Faculdade CESUSC]. [rejanecostafioripa@gmail.com].

<sup>4</sup> [Doutor, Professor]. [Faculdade CESUSC]. [robertofabiano.fernandes@gmail.com].

<sup>5</sup> [Mestre, Professor e Coordenador]. [Faculdade CESUSC]. [sergio.schutz@cesusc.edu.br].

diferentemente das Cooperativas, que iniciaram recentemente a utilização através da internet, mas vem crescendo em uma velocidade considerável, já atendendo de forma eficiente este requisito. (ALBERTIN, 1999).

A empresa analisada neste artigo é uma Cooperativa de crédito denominada “CRED-SC” (nome fictício), fundada em Santa Catarina, para prestar serviços e atender às necessidades financeiras dos agricultores de uma determinada região desse Estado. Foi uma das primeiras cooperativas de Crédito no Brasil, e que atualmente é de livre admissão, ou seja, qualquer pessoa física ou jurídica pode se associar a esta Cooperativa, desde que estejam enquadradas na política de associação.

Desta forma, embora seja um sistema único, elas trabalham de forma isolada, coordenadas por centrais que permitem o padrão sistêmico. As centrais são divididas em 4 (Central Sul, Centro Sul, Norte e Nordeste), as quais coordenam aproximadamente 1,5 mil postos de atendimento localizados em 21 estados brasileiros.

A principal atividade da CRED-SC é a intermediação financeira de recursos, pautada na captação para posterior devolução destes em forma de empréstimos, créditos e demais produtos a seus associados, gerando a implementação de atividades econômicas. A “CRED-SC” por se tratar de uma agência financeira nova na região e de pequeno porte e com menos apelo de marketing, necessita buscar estratégias eficientes de obtenção destes resultados e cada vez mais ampliar seu quadro social.

Atualmente desenvolve um trabalho voltado para a venda de produtos e captação de novos associados, no qual em meio às várias instituições financeiras a mesma precisa ser mais competitiva e efetiva no setor comercial. Tendo em vista de que a área comercial da cooperativa necessita ser mais efetiva na abordagem dos associados, e na manutenção dos mesmos, levanta-se a seguinte pergunta: Quais melhorias podem ser realizadas no processo comercial da Cooperativa CRED-SC?

O objetivo deste artigo é analisar o processo comercial da empresa CRED-SC no intuito de sugerir melhorias que possam colaborar com uma melhor captação de associados. Dessa forma, este estudo tem a finalidade de perceber os processos existentes na área comercial e indicar as melhorias necessárias na prestação dos seus serviços com intuito de ampliação do quadro social, oferecendo informações com viés de diferencial competitivo, agilizando na tomada de decisão dos colaboradores. Tal estudo servirá como aplicação dos conhecimentos adquiridos durante os semestres do curso de administração, permitindo um aprimoramento da relação teoria e prática de forma a agregar valor significativo para a complementação da formação do perfil profissional.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Neste tópico serão apresentados os dados secundários resultantes da busca bibliográfica sobre os assuntos basilares desta pesquisa, cita-se *Business Process Management (BPM)* e Processo Comercial.

O assunto BPM tem sua importância por se tratar do mapeamento dos processos e o assunto Processos Comerciais trata de duas perspectivas: do processo puro da venda e da operação comercial.

### **2.1 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

Segundo Gonçalves (2000) e Oliveira (2012), processo é o conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, gerando produtos, serviços e/ou informações, resultando em representações de um sistema por meio de eventos ou fluxos de atividades. Em uma concepção mais comum processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que leva a uma entrada, adiciona valor a ele e fornece uma saída para um cliente específico, ou seja, usam dos recursos da organização para entregar os resultados às necessidades de seus clientes, através de um grupo de atividades em uma sequência lógica, produzindo um bem ou um serviço que agrega valor a um conjunto específico de clientes.

No século XXI, foi possível verificar a crescente valorização de um novo fator de produção: o conhecimento dentro dos processos das organizações. A criação, armazenagem, transferência e reuso do conhecimento nos processos passam a ser vistos como aspectos estratégicos importantes no âmbito das organizações, uma vez que o valor de produtos e serviços depende cada vez mais do grau em que a inovação e a inteligência são incorporadas a eles, de forma que a competitividade de uma empresa vem se tornando função da sua capacidade de criar, transferir, e reutilizar conhecimentos que sejam relevantes para a sua atividade-fim, no caso processos de melhoria na captação de clientes. (MORENO; SANTOS, 2012).

Para Moreno e Santos (2012), com o aumento da competição e das incertezas no ambiente de negócios, várias empresas vêm tentando desenvolver uma visão holística de seus processos, sistemas, estruturas, e competências, de forma que as permita responder mais rápida e efetivamente às demandas impostas pelos elementos do ambiente externo (e.g., clientes, fornecedores, concorrentes, economia, governo).

Para a criação e execução de processos, os autores Ismael e Rotondaro (2012) afirmam que a gestão é vital, ou seja, que o gerenciamento de trabalho em equipe através de pessoas capacitadas, resultando em uma entrega de valor para o cliente por meio de tecnologias contemporâneas dentro da ética e qualidade são elementos cruciais.

Sordi (2008) já afirmava esta concepção, como sendo uma metodologia de gestão sistemática, visando a melhoria de todos os processos da empresa por equipes multifuncionais com autonomia.

Dentro desta contextualização, com a preocupação de agir sobre as atividades, Oliveira (2012) define gestão de processos como um modelo de gestão organizacional orientado, no qual o ponto principal é o mapeamento, compreensão e documentação dos processos envolvidos na operacionalização de toda ou parte de uma organização.

Essa gestão é realizada através de boas práticas para a operação de processos, sendo o *Business Process Management* (BPM) uma das mais utilizadas. Cruz (2008) relata que se trata de um conjunto de metodologias e tecnologias para permitir a integração entre os processos de negócios, logicamente e sequencialmente, ligando os fornecedores, clientes, influenciadores, contribuintes, parceiros e qualquer outro agente que pode interagir, dando a organização um sentido amplo e integrado do meio interno e externo de suas operações e participação.

De acordo com Oliveira (2012), BPM se refere à integração das tarefas de identificação, mapeamento e gravação de coleta de informações.

Ainda sobre BPM, Silva (2012) afirma que ele pode ser entendido como todos os esforços de uma organização em analisar e continuamente melhorar suas atividades fundamentais, os quais inclui métodos, técnicas e ferramentas para apoiar o projeto, a criação, gestão, e análise de processos de negócios operacionais, este investiga o que a empresa realiza e através administra os ciclos de vida de melhorias.

O BPM consiste de vários elementos, conceitos e metodologias para trabalhar com os processos de negócio de uma organização dentro de duas linhas de pesquisa ao mesmo tempo distinta e complementar: o organizacional e o ferramental (CRUZ, 2008).

Como mencionado, o uso desta prática permite a operação e a gestão dos processos, possibilitando realizar o mapeamento deste, onde é feito com base nas informações coletadas, principalmente através de entrevistas e questionários realizados com os funcionários sobre as atividades realizadas na empresa.

Contendo essas informações e as análises das atividades de forma organizadas e relacionadas em processos específicos, parte-se para a próxima fase, na qual o trabalho de mapeamento é representar visualmente todos os dados, seguindo os seguintes passos: identificar a finalidade do processo selecionado, dos clientes, dos resultados esperados; documentação do processo; transferência de informações para um mapa visual (GUERREIRO et al., 2013).

Segundo Guerreiro et al. (2013), o mapeamento de processos permite que sejam definidas e destacadas as atividades principais da empresa, bem como medidas de desempenho que permitem a criação de um sistema de controle simultâneo sobre estas atividades. Com o mapeamento, se pode ver onde e por que são alocados os recursos da empresa. O autor ressalta que, usando esta boa prática, se pode também identificar oportunidades de melhoria e perceber como as tarefas se encaixam nos processos da empresa, definindo o mapeamento como uma ferramenta para representar as atividades dos processos existentes na empresa, bem como os processos propostos.

Em seguida, é necessário concentrar os esforços sobre os processos relacionados com as atividades e tarefas do *Core Business*, ou seja, a parte principal da empresa, que deve ser pensada estrategicamente.

Dentro de um processo de gestão, o emprego do BPM permite além do mapeamento e a documentação, a identificação de detalhes e conhecimento, o que permite buscar a melhoria dos processos, analisar os processos críticos da empresa, e colocar esforço em um trabalho preventivo para evitar problemas e falhas (LAURINDO e ROTONDARO, 2012).

Assim, uma variedade de técnicas de melhoria de processo pode ser aplicada para produzir resultados mais eficazes, como exemplo pode-se citar: definir e traçar um diagrama funcional; examinar criticamente as unidades funcionais; redesenhar o fluxo operacional; criar indicadores e itens de controle e gerar a padronização, comunicação e treinamento (LAURINDO e RORTONDARO, 2012).

## 2.2 PROCESSO COMERCIAL

Entende-se que a definição de processo comercial passa por duas perspectivas principais e complementares: operacional e vendas. Enquanto a primeira trata da operação comercial, como por exemplo as políticas de preço e descontos, autorizações, critérios de atendimento de pedidos, estoques e logística de forma integrada; a segunda refere-se ao processo puro de vendas, abrangendo aspectos como o uso das habilidades e interações de forma a melhorar o desempenho e assertividade nas ofertas e previsões de vendas.

Como Chiavenato (2005), vender é o ato de induzir alguém a mudar alguma coisa, bens ou serviços por dinheiro. Para os autores, a venda significa o encontro da oferta com a demanda, sendo este o desafio de marketing. É um processo de localização do cliente, de abordar, persuadir e fechar um acordo, ou seja, um negócio que seja útil para o comprador, atendendo às suas necessidades (CHIAVENATO, 2005).

Para a efetivação e sucesso das vendas, diversos tipos podem ser utilizados com intuito de atingir os objetivos desejados. Os tipos B2B (*Business to Business*) e B2C (*Business to consumer*) são tipos que o mercado vê como potencial de sucesso, onde estes têm diferencial competitivo e importância em comum: ambos são mercados de web, onde os produtos são comprados em uma rede de empresas ou cadeia de suprimentos (TURBAN e KING, 2004).

O comércio eletrônico B2C centra-se sobre a oferta de um meio pelo qual os consumidores compram informações, produtos e serviços na internet. A entrega real de um produto ainda pode exigir um caminhão e uma embalagem, mas o negócio é fechado na internet.

Por fim, esta abordagem de vendas é com o foco no cliente, a qual identifica que o cliente é único e, portanto, seus problemas e soluções também devem ser únicos. Ou seja, não são feitas comparações com situações similares. O foco da comunicação é que vai fazer a diferença nos resultados (GROHMANN; BATTISTELLA; VELTER, 2013).

O *e-commerce* B2B é executado de maneira similar, onde uma empresa compra de outra empresa (CUNNINGHAM, 2000).

Ainda de acordo com Cunninham (2000), o B2B é caracterizado como um comércio eletrônico entre empresas, onde as operações comerciais são feitas por meio de redes privadas e públicas utilizando a internet como um mecanismo de execução. Essas transações incluem transferências financeiras, ofertas on-line, leilões, distribuição de produtos e serviços, atividades de cadeia e redes integradas de empresas.

Estudos de diversos autores como os de Cooper, Hultin e Atuahene-Gima (2000 apud GROHMANN, BATTISTELLA; VELTER, 2013), provou que o sucesso nas vendas de produtos e serviços com aperfeiçoamentos tecnológicos dependem de uma grande força de vendas e fornecimento de suporte técnico aos consumidores, mostrando uma relação direta entre as partes, para entender as atitudes dos consumidores frente às abordagens utilizadas, as quais são de fundamental importância para o sucesso organizacional e para a seleção de uma estratégia eficiente de marketing.

No entanto, Elliott e Fu (2008 apud GROHMANN; BATTISTELLA; VELTER, 2013) argumentam que a maioria dos estudos sobre as vendas abordam ainda o foco no consumidor corporativo (B2B) e que alguns poucos esforços são feitos no contexto dos consumidores finais (B2C).

Outro ponto importante, além da definição de qual tipo de vendas utilizarem e quais canais de vendas se sintoniza com estes. Os produtores, como fabricantes, por exemplo, chegam aos consumidores finais através de seus canais de vendas. Canais de vendas são classificados como: canais diretos, indiretos e híbridos. Canais de vendas diretos são quando a empresa que produz o produto ou serviço oferece e comercializa diretamente aos seus clientes (empresas e consumidores). No entanto, quando o produtor opta por nomear um terceiro, ou seja, uma ou mais empresas para distribuir e comercializar os seus produtos para os revendedores e clientes finais, podemos dizer que o modelo adotado foi o canal indireto. Finalmente, temos a combinação dos dois modelos chamados híbrido. Ocorre quando o produtor usa canais diretos e indiretos para oferecer seus produtos, serviços e soluções aos consumidores (ROCCATO, 2010).

Todo o conhecimento de processos, serviços e vendas pode ser consolidado aplicando um processo que se trata de um modelo estratégico, o qual mostra cada etapa seguida pelo cliente até a efetivação da compra, o funil de vendas, uma das formas mais utilizadas para empresários bem-sucedidos gerenciarem suas vendas. Ele é simplesmente o processo de guiar o cliente através das fases até a conclusão da compra do seu produto ou serviço. O funil de vendas é a viagem do cliente. É todo o processo em torno de criar consciência sobre o seu

produto/serviço, educação do cliente sobre sua solução, o julgamento, a aprovação e, finalmente, partilhar a experiência com sua marca pelo seu consumidor. É nesta etapa que você precisa ter o perfil de seus clientes muito bem definido. Esclarecendo melhor segue as fases do funil de vendas: prospecção, qualificação, maturação, negociação, fechamento e amadurecimento (pós-venda) (ENDEAVOR, 2016).

Segundo Ortega (2009), este é um método simples e eficaz que permite medir a convergência de propostas comerciais, ou seja, determina o que a empresa oferece e pode reverter em vendas. O termo funil de vendas mostra o caminho que um cliente passou para ser conquistado e oferece como elementos de estratégia mecanismos para analisar e implementar esse ponto de conversão por meio do pessoal de vendas, que futuramente poderão fazer uma abordagem mais eficaz, tanto nos clientes atuais quanto nos novos (NUVEM SHOP; ROCKCONTENT, 2012).

O conceito de funil vem da analogia direta do conceito básico do marketing que define o que é preciso para fazer um grande número de pessoas a conhecer a empresa, os produtos e serviços, sendo que destes, somente uma parcela irão demonstrar interesse e realmente adquirir, ou seja, o número de pessoas em cada etapa vai estreitando (COSTA, 2014).

Segundo Costa (2014), antes do cliente ser conquistado, a organização implementa o funil de compras que é definido por etapas como aquisição, ativação, receita, retenção e referência. Estas de alguma forma identificam as demonstrações de interesse do consumidor, evidenciando que a compra será efetivada.

Outro aspecto que merece atenção é o levantado por Liberman (1994), que comparando o ciclo de vendas a um grande funil, o autor encontrou uma forma prática de analisar e abstrair informações do processo de vendas e entender como sua modernização pode ampliar a produtividade e o gerenciamento dos ativos. Assim, caracteriza o funil como um modelo que representa a jornada do consumidor desde o momento que ele tem o primeiro contato com sua empresa até a compra e a pós-venda. A relevância deste modelo é que ele oferece ao profissional de vendas e as empresas em cada etapa, a possibilidade de criar toda a sua estratégia em uma tática mais assertiva direcionada aos clientes de maior valor (LIBERMAN, 1994).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa segue os critérios definidos por Gil (2010), a qual é aplicada quanto à finalidade, quanto aos objetivos ser descritiva, pois visa à identificação, registro e análise das características, fatores que se relacionam com o fenômeno ou processo estudado. Quanto aos procedimentos é bibliográfica elaborada a partir de material publicado em livros e artigos de periódicos, encontradas na base de dados Scopus® e, complementada por pesquisas no Google Acadêmico®, por meio das palavras-chave “cooperativismo”, “processo comercial” e “modelagem de processos”. Também é considerada documental, pois procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos (registros passados, dados, relatórios, isto é, fatos da organização (Gil, 2010).

Quanto à natureza, ela tem uma abordagem qualitativa, embasada nas descrições de Creswell (2010), que é aquela em que o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente ou em perspectivas construtivistas, ou seja, significados múltiplos das experiências individuais com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão.

Em relação aos procedimentos de coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista estruturado, com perguntas abertas, construídas com base nos assuntos descritos na revisão da literatura. O roteiro encontra-se disponível no apêndice A deste artigo. Concomitantemente,

utilizou-se a técnica de observação participante, a qual permite ao pesquisador tanto observar quanto intervir junto aos demais colaboradores da organização. Desta forma foi possível observar e abstrair dados e informações, ampliando e proporcionando uma maior interpretação dos dados, facilitando a identificação das possíveis ações a serem realizadas no setor da organização estudada.

Finalizando os procedimentos metodológicos, os dados foram analisados de forma interpretativa, com intuito de identificar as fragilidades e intensificar as potencialidades, apresentando soluções reais a serem implantadas na busca da eficácia dos processos na organização.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo desta seção é relatar os resultados obtidos por meio da análise documental, entrevista estruturada e técnica de observação participante.

Como foi mencionado anteriormente, a pretensão do estudo se faz com vista na área comercial da cooperativa CRED-SC, com o objetivo geral de identificar as necessidades para um novo modelo de prospecção comercial.

As entrevistas foram aplicadas com os colaboradores diretos da área comercial, que são os gerentes de pessoa física, jurídica e assistente de atendimento, totalizando assim quatro colaboradores. A entrevista foi encaminhada via e-mail no início do 2º semestre de 2017, com objetivo de analisar os processos atuais de prospecção e buscar ideias dos colaboradores para a melhoria.

A entrevista estruturada foi aplicada aos colaboradores e elaborada segundo a análise de documentos e fluxos de atividades internas durante a observação *in loco*.

Sendo assim, dar-se início a descrição dos resultados: quando perguntado aos gerentes com relação ao processo de captação de associados atual na cooperativa se era adequado ao tipo de negócio, a síntese das respostas mostra-se adequada a política da empresa, contudo sugerem que os gerentes de conta deveriam utilizar as estratégias de prospecção, diferenciadas daquelas utilizadas atualmente, indo ao cliente e não esperando estes virem até a agência. Como melhoria a este processo, os autores sugerem a técnica de funil de vendas que pode ser aplicada produzindo resultados significativos e competitivos. Entende-se por Funil de vendas também conhecido como pipeline, é um modelo estratégico que mostra a jornada do cliente do primeiro contato com a sua empresa até a concretização da venda. Melhor dizendo, ele é uma representação do caminho que o cliente faz até fechar a compra na cooperativa.

Com relação a meta mensal de captação de novos associados, mostrou-se uma divisão de opiniões, a média de associados captados mensalmente deveriam estar entre 10 a 12 clientes, e essa meta nem sempre é atingida. A falta de tempo para a captação de clientes é o fator do não atingimento da meta apontada pelos seus gerentes, no qual uma solução seria buscar uma reanálise dos processos operacionais internos na busca de melhorias para obtenção das metas.

Com base na entrevista, referente a pergunta o que você mudaria na forma de prospecção atualmente, todos os entrevistados responderam que deveria ser feito mais visitas externas e buscar clientes de alto potencial. Com a maior efetivação dos processos comerciais, utilizando das técnicas B2B e B2C, sendo maior foco na primeira respectivamente.

Os respondentes de forma totalitária responderam sim quando se questionou sobre o conhecimento do manual de qualidade da empresa, o qual é ofertado por uma capacitação em uma plataforma EaD – Educação a Distância, disponibilizado para leitura e download, ressaltando que foi declarado que a grande maioria dos gerentes após a capacitação não o acessa

mais. Neste caso, os gestores devem fortalecer e enfatizar a importância da leitura pós capacitação para uma maior efetivação dos recursos oferecidos por este.

Em relação aos conhecimentos como o BPM, se são utilizados em sua gestão e operacionalização dos processos de captação, os gerentes relatam que não é utilizado de forma eficiente. A forma eficiente deste processo se fará por meio de um melhor estudo para o conhecimento das contribuições que o mesmo pode oferecer. Para a melhoria da realização das operações internas e externas, no que se refere à integração das tarefas de identificação, mapeamento e gravação de coleta de informações.

Referente ao questionamento sobre qual seria o processo principal de captação e os subprocessos o relato dos entrevistados foi que o principal processo atualmente se dá por forma espontânea do associado, onde neste momento, à espera da espontaneidade não gera competitividade no mercado, logo seria interessante o uso da técnica funil de vendas.

Quanto ao questionamento a respeito do processo de melhoria contínua PDCA, as respostas dadas apontam a não aplicação do processo atualmente, ou desconhecem o PDCA, no qual foi sugerido como tema da próxima capacitação dos colaboradores, com o objetivo de aplicação na organização.

Já em relação aos produtos e serviços oferecidos, todos consideram os produtos atraentes, e afirmam que a cooperativa traz maiores benefícios aos associados quando comparado com a concorrência. O que pode ser feito neste caso é evidenciar os diferenciais tornando-se mais competitivo.

Sobre o questionado da ferramenta interna mais efetiva na captação de novos associados, os gerentes mencionaram a indicação de clientes. Realmente é comprovado que a indicação apresenta benefícios de melhorias em função da conquista das metas, proporcionando uma reciprocidade entre a cooperativa e os associados.

Ao perguntar a respeito sobre os canais de comunicação com os clientes, se são fatores que aumentam a possibilidade de um cliente tornar-se associado, todos os gerentes apontaram que é positivo este meio e efetivo. A facilidade do cliente conseguir entrar em contato com a instituição financeira, aumenta as chances dele ser associado. Na atualidade as pessoas gostam de resolver seus problemas de forma rápida, segura e ter acesso fácil para que isto aconteça.

Ao questionar a respeito ao grau de conhecimento sobre negócios dos colaboradores envolvidos na área comercial, os gerentes foram unânimes com relação aos apontamentos que são necessárias realizar melhorias para atingir resultados ainda melhores.

Ao perguntar aos gerentes, quais ações você realizaria para agregar valor à marca com intuito de ampliar a prospecção, os colaboradores se sentem motivados para realizarem a divulgação em feiras e eventos, aplicando uma abordagem mais efetiva, com soluções de acordo com a necessidade de cada associado.

Em relação à última análise, sobre ao conceito de serviços e sua aplicação se estão claras dentro do seu formato de trabalho, constatou-se que os processos B2B (empresa para empresa), são operacionalizados na gestão atual, assim como os processos B2C (empresa para cliente), contudo a prática de funil de vendas, não é utilizado no modelo atual.

Na próxima seção, apresenta-se as considerações finais, segundo os autores Cerro, Bervian e da Silva (2007), nesta seção, apresentará uma síntese dos elementos constantes na proposta do trabalho, unindo ideias, fechando a questão apresentada na introdução do trabalho e a verificação dos objetivos se foram alcançados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo foi possível identificar a necessidade de um novo modelo de prospecção comercial a ser desenvolvido, e um controle melhor nos processos de captação para que a cooperativa possa melhorar seus resultados.

Pode-se observar também a necessidade de uma melhoria em relação a qualificação, treinamento para os colaboradores da área comercial, com foco maior na área negocial da cooperativa. Diante disso, foi observado também que um dos principais processos de captação é dado de forma espontânea do associado, sendo assim podemos verificar que a área comercial da cooperativa precisa ser mais competitiva, e buscar associados com maior potencial e que possam agregar valor.

Foi observado também um fator muito positivo, onde a cooperativa oferece serviços e soluções financeiras competitivas frente aos seus concorrentes.

Diante dos resultados estudados, observou-se que para uma melhoria nos processos de captação, pode envolver os associados atuais, para com isso indicar novos associados com um melhor perfil.

Também levantou-se a ideia de que a cooperativa precisa melhorar sua marca, desta forma sugere-se a participação em feiras e eventos para divulgar seus produtos e serviços por ela oferecidos. Buscando este tipo de participação, a mesma irá atingir um perfil mais voltados para empresas, conseqüentemente melhorando seus resultados.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, L. A. **Comércio eletrônico: um estudo no setor bancário**. Curitiba, v.3, n.1, 1999.
- CERVO, Amado Luiz. Metodologia científica/Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva.-. 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COSTA, Gabriel; HOOGERBRUGGE, Lucas; PIOVESANA, Luiz; RIBEIRO, Mauro; MACHADO, Millor. **Seis passos para vender mais pela internet**. 2. ed. 2014.
- CRESWELL, Jonh. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRUZ, Tadeu. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Management systems**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- CUNNINGHAM, Michael. J. **B2B: business to business: como implementar estratégias de e-Commerce entre empresas**. Tradução de Carlos Augusto Caldas de Moraes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ENDEAVOR, Brasil. **O funil de vendas na Prática: um guia para melhorar os resultados do seu negócio com o funil de vendas**. São Paulo: Agendor, 2016.
- FITZSIMMONS, James. A.; FITZSIMMONS, Mona. J. **Administração de Serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. Tradução: Scientific Linguagem Ltda. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna Almeida; CAZELA, Moises Miguel. **Tecnologia e ferramentas de gestão**. São Paulo: Alínea, 2012.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GONCALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Rev. adm. Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-9, Mar. 2000.
- GROHMANN, Márcia Zampieri; BATTISTELLA, Luciana Flores; VELTER, Aline. O impacto da abordagem de vendas na aceitação de produtos com inovações tecnológicas. **JISTEM J. Inf. Syst. Technol. Manag.** São Paulo, v. 10, n. 1, p. 177-197, Apr. 2013.

GUARDANI, Fátima; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes, BIDO, Diógenes de Souza; MAZZON, José Afonso. **A Relação Entre Valores, Práticas Organizacionais e Confiança de Clientes há Setor de Serviços**. Prod., São Paulo, v. 23, n. 4, p. 806-817, dezembro de 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132013000400011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132013000400011&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 21 de novembro de 2016. Epub 19 de abril de 2013.

GUERREIRO, Karen Menger Silva; FERREIRA, Paula Renata; MUNHOZ, Antonio Siemsen.; STADLER, Adriano. **Gestão de Processos com suporte em Tecnologia da Informação**. 6. ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.

JOHNSTON, Roberto; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviço**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. Revisão Técnica Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAURINDO, Fernando José Bardin; ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2012.

LIBERMAN, Jonh. **Fortalecendo sua equipe de vendas**. São Paulo: Makron, 1994.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Laure. **Serviços: Marketing e gestão**. Tradução Cid Knipel Moreira; Revisão técnica Mauro Neves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MILAN, Gabriel Sperandio. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MORENO, Valter; SANTOS, Lucia Helena Andrade dos. **Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada**. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 203-230, mar. 2012. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362012000100012&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362012000100012&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 21 nov. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362012000100012>.

NUVEM SHOP; **Vendendo mais com marketing de conteúdo. Aprenda a usar conteúdo de maneira estratégica para seu E-commerce!** São Paulo: Rockcontent, 2012.

OLIVEIRA, Saulo Barbará. **Gestão de Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

ORTEGA, Marcelo. **Inteligência em Vendas: o manual para os melhores líderes em vendas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

PINHO, Diva B. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária.** São Paulo: Saraiva, 2004.

ROCCATO, Pedro Luiz. **Venda + Valor - Como vender valor e não preço.** São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 2010.

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, 2008.

SILVA, Sarah de Oliveira. **Pensamento sistêmico e gestão por processos: uma revisão sistemática.** 8º Congresso Brasileiro de Sistemas. PUC Minas – campus Poços de Caldas 25 e 26 de setembro de 2012. Revista Gestão & Conhecimento ISSN 1808-6594. Edição especial: Nov/2012.

SORDI, José Osvaldo. **Gestão de processos: uma abordagem da moderna administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VIEIRA, Valter Afonso; PIRES, Deividi; GALEANO, Ronie. Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. **Rev. adm. empresas**, São Paulo, v. 53, n. 6, p. 565-579, dez. 2013.