A IMPORTÂNCIA DE EQUIPES COMERCIAIS PARA AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Lígia Formagi[1]
Luis André Wernecke Fumagalli[2]

RESUMO: O objetivo deste estudo consiste em demonstrar a importância de equipes preparadas para a comercialização de produtos e serviços dentro dos postos de atendimento de cooperativas e identificar maneiras para aumentar os resultados e melhorar a eficácia no fechamento das vendas. Assim a empresa pode alcançar o sucesso pretendido e identificar melhores oportunidades de negócios. O estudo foi realizado em uma cooperativa de crédito localizada no município de Apiúna - SC. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de campo na modalidade de pesquisa descritiva e exploratória, por meio dos métodos quantitativo e qualitativo, utilizando-se a técnica de questionário para a coleta dos dados e análise de conteúdo e frequência para identificar as variáveis de maior relevância. Os resultados demonstraram as principais dificuldades, vantagens e conhecimento dos colaboradores sobre suas atividades e sugerem que alguns aspectos necessitam ser melhorados para que os objetivos da cooperativa sejam alcançados com êxito.

Palavras-chave: Cooperativa; Cooperativa de Crédito; Equipes.

ABSTRACT: The objective of this study is to demonstrate the importance of teams to commercialize products and services within cooperative service offices and to identify ways to increase results and to improve the effectiveness of closing sales. So the company can achieve the desired success and identify better business opportunities. The study was carried out in a credit cooperative located in the municipality of Apiúna - SC. The methodology used was a field research in the descriptive and exploratory research modality, using quantitative and qualitative methods, through the questionnaire technique for data collection and content and frequency analysis to identify the most relevant variables. The results demonstrated the main difficulties, advantages and knowledge of the collaborators about their activities and suggest that some aspects need to be improved in order to achieve the cooperative objectives successfully.

Keywords: Cooperative; Credit cooperative; Teams.

INTRODUÇÃO

O mundo passa, na atualidade, por uma grande fase de mudanças e transformações da história da humanidade. A progressão tecnológica e as mudanças de paradigma ocorrem em tal velocidade que colocam em choque, todos os dias, pessoas e organizações. Nenhuma ideia

[1] E-mail: ligiaformagi@yahoo.com.br
[2] Doutor e Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

e nenhum talento serão maiores que a soma de todas as ideias e todos os talentos. Por isso trabalhar em conjunto e compartilhar são os novos entendimentos do verbo cooperar.

As cooperativas, além de fomentarem fortemente o cunho social, estão voltadas ao universo da administração econômica. Elas são vistas como instituições humanas fundamentadas em princípios da conjugação de esforços com objetivos econômicos. Os sete princípios do cooperativismo, bases condutoras que têm por objetivo levar os valores cooperativistas à prática, expressam com intensidade sua natureza: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade.

Nota-se que no presente o cooperativismo deixou de ser apenas um princípio bonito, delicado e reconhecido globalmente para transformar-se em uma grande e eficaz doutrina de transfiguração da sociedade humana não só por meio da atividade profissional e empresarial, mas, também, da cooperação e cidadania.

Para a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, o cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social, tendo os seguintes referenciais fundamentais: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. Este sistema visa o atendimento às necessidades do grupo e não do lucro, busca prosperidade conjunta e não individual, percebendo o cooperativismo como uma alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça os participantes do sistema e que associado aos valores universais, o cooperativismo se desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade.

O cooperativismo no Brasil está dividido em 13 ramos da economia: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer. Este estudo irá tratar do ramo do cooperativismo de crédito e tem por objetivo demonstrar a importância de equipes preparadas para a comercialização de produtos e serviços dentro dos postos de atendimentos das cooperativas pertencentes a este ramo. Mais especificamente este trabalho pretende, por meio de uma pesquisa de campo, realizada por entrevistas com todos os membros da equipe, sugerir como os colaboradores do posto atendimento de uma cooperativa de crédito, localizada no município de Apiúna no estado de Santa Catarina, podem aumentar a comercialização de produtos e serviços e melhorar a eficácia no fechamento das vendas.

Inicialmente este estudo trará os conceitos de cooperativismo e cooperativismo de crédito, marketing e vendas, trabalho em equipe e liderança. Em seguida buscará identificar

quais os maiores desafios da equipe no que diz respeito às vendas de produtos e serviços para os associados da cooperativa e sugerir melhorias para o processo de vendas da equipe.

A importância deste estudo vem ao encontro da atual situação econômica do país. Culturalmente as cooperativas de crédito são conhecidas por facilitar o acesso ao crédito e distribuir renda de forma mais barata aos seus associados, porém em períodos de recessão da economia o crédito fica mais escasso, passa a ser distribuído de forma mais criteriosa e as pessoas ficam menos propícias a buscá-lo. O crédito é o grande responsável pelo resultado das cooperativas deste ramo, sendo assim uma das alternativas para continuar crescendo e gerando bons resultados é ganhar receitas com a venda de produtos e serviços aos cooperados. Sob esta perspectiva, este estudo irá tratar da importância de ter equipes bem preparadas para alavancarem resultados que não sejam provenientes somente da concessão do crédito, mas também com a venda de produtos e serviços diversos que a cooperativa tem para oferecer.

Percebe-se que o cooperativismo é um sistema integrado de ações que não se limitam somente no cunho social ou financeiro, mas sim na concepção de conjunto desses dois ideais. Voltar-se ao social, filosofia e doutrina cooperativista é essência dessas instituições, mas descuidar-se do econômico e do financeiro, mercado e capital é agredir a lei de causa e efeito, o que consequentemente acaba decretando a inviabilidade do sistema.

1 COOPERATIVISMO

O sistema cooperativo surgiu da necessidade e oportunidade de aperfeiçoamento da situação econômica de diversos grupos da sociedade. Porém, isto não quer dizer que o cooperativismo é entidade filantrópica ou de favores. Este sistema, como outro qualquer, para tornar realidade seus objetivos precisa inicialmente, sobreviver; e mais ainda, precisa adaptar sua filosofia à realidade de mercado e estes são os grandes desafios aos pertencentes desse sistema.

Entende-se o cooperativismo como um movimento internacional que busca desenvolver uma sociedade justa, livre e fraterna em bases democráticas, por meio de empreendimentos que atendam às necessidades reais dos cooperados e remunerem adequadamente a cada um deles.

Nota-se que o cooperativismo ganhou prestígio após a percepção de que o sistema capitalista gera certa insatisfação e ineficiências aos envolvidos em suas ideologias, a desigualdade social e a falta de oportunidades neste sistema são entraves que afetam a economia. Pinho (1982) trata da relevância das estruturas cooperativas como sendo

organizações de pessoas que buscam, de forma democrática, atender às necessidades econômicas de seus membros e prestar-lhes serviços, sendo importantes principalmente para atuarem em situações econômicas críticas como: a inflação, recessão, estagnação e desemprego. Ainda segundo Pinho (1982) esta potencialidade decorre do fato da cooperativa reunir na mesma instituição, uma associação de pessoas e uma empresa.

Para Schardong (2002), as instituições cooperativistas aparecem como uma alavanca para o crescimento econômico sustentado atuando fortemente como instrumento de organização econômica da sociedade. Partindo desse ponto entende-se porque o cooperativismo tem seus primórdios em países desenvolvidos e porque eles mantêm este sistema tão presente em seus mercados.

Para Rodrigues (2008) as possibilidades do desenvolvimento do cooperativismo e a qualidade de seu desempenho como movimento econômico e social dependem de seus líderes e participantes para que articulem a visão de um mundo melhor. Partindo desta analise nota-se a importância do cooperativismo ter suas ideologias bem divulgadas aos seus integrantes para que eles vivam e se sintam pertencentes aos seus fundamentos. A prática dos sete princípios e dos valores do cooperativismo precisam acontecer para que o sistema consiga atender ao seu propósito e as pessoas que aderirem a essa ideologia precisam estar cientes da razão de ser do cooperativismo.

O cooperativismo possui princípios e valores muito fortes e bem característicos aos seus conceitos. Conforme o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina – OCESC, os sete princípios (Adesão voluntária e livre; Gestão democrática pelos membros; Participação econômica dos membros; Autonomia e independência; Educação, formação e informação; Intercooperação e Interesse pela comunidade), são as linhas orientadoras pelas quais as cooperativas levam seus valores à prática, os valores são representados pela ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade, solidariedade, honestidade, transparência e responsabilidade social (OCESC, 2016).

1.1 Cooperativismo de Crédito

O cooperativismo teve sua origem no ano de 1844 no distrito de Lancashire na cidade de Rochdale na Inglaterra, por iniciativa de 28 trabalhadores do setor têxtil que se sentiram prejudicados pelo novo modelo industrial, em que as máquinas substituíram o trabalho artesanal e algumas atividades. Diante disso estes trabalhadores buscavam uma maneira de

melhorar a qualidade de vida e a solução frente à fome e ao desemprego visando garantir sua sobrevivência e o sustento para suas famílias (SCHNEIDER, 2006).

Já o cooperativismo de crédito nasceu na Alemanha, em 1846. No Brasil o cooperativismo de crédito surgiu no estado do Rio Grande do Sul, no ano de 1902 por meio da fundação da primeira Cooperativa de Crédito, sob o pioneirismo do padre Jesuíta Theodor Amstadt, na região de Linha Imperial, atualmente chamada de Nova Petrópolis. Tratava-se de uma cooperativa com o objetivo voltado para a satisfação das necessidades dos agricultores, e baseava-se em uma espécie de caixa de auxílio mútuo (PINHO, 2004).

O cooperativismo de crédito, desde o seu surgimento tem demonstrado sua importância para o fortalecimento econômico, democratização de crédito e descentralização de renda. O cooperativismo de crédito coloca à disposição do cooperado várias alternativas de poupança e crédito de uma forma simplificada e barata (VIACREDI, 2016).

Diante disso, as cooperativas são agentes em busca de soluções de problemas comuns a um grupo de indivíduos objetivando o alcance de resultados socioeconômicos que venham a satisfazer a todos. As cooperativas de crédito podem ser classificadas em urbanas ou rurais, estando submetidas ao Banco Central como órgão normatizador e fiscalizador, fazendo parte do Sistema Financeiro Nacional – SFN e vinculadas às normas que o regem (VIACREDI, 2016).

A OCB (2016) define o ramo de crédito como sendo aquele formado pelas cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados.

Para Sousa e Meinen (2010) a cooperativa de crédito nasce da vontade e da necessidade de um grupo de pessoas, que elegem uma sociedade ou fórum comum para troca de soluções financeiras por meio do exercício da mutualidade. Já Schardong (2002) evidencia a importância das cooperativas de crédito de se organizarem em rede de atendimento, objetivando maximizar a utilização de recursos humanos e tecnológicos para alcançarem escala de atuação que dê competitividade aos produtos e serviços frente ao mercado ao qual se inserem.

Na visão de Pinho (2004), as cooperativas de crédito se diferenciam das tradicionais instituições financeiras no momento em que reinvestem as economias de seus cooperados na própria região, estimulando o desenvolvimento local e corrigindo os desequilíbrios regionais.

Lacerda *et al.* (2010), em suas menções sobre o cooperativismo de crédito defende que a elevação das taxas básicas de juros encarece o crédito, o financiamento, e posterga decisões de investimentos, reduzindo potencialmente o nível das atividades das cooperativas deste

ramo. Nestas condições, para que o resultado econômico das cooperativas de crédito não seja afetado é imprescindível possuir captação de receitas com produtos e prestações de serviços diversos que não estão diretamente ligados à concessão de crédito, como seguros, consórcios, cartões de crédito, débito automático entre outros.

2 MARKETING E VENDAS

Os processos marketing e vendas caminham lado a lado nas instituições, sendo que sem esta conexão não haverá chances de se gerarem bons negócios. Uma boa gestão de marketing deve facilitar o trabalho do departamento de vendas para que este consiga, com o menor custo possível, gerar bons negócios para a empresa.

Conforme Kotler (1999), o marketing é o conjunto de todas as forças necessárias para buscar atingir um publico alvo em um segmento de mercado, previamente delimitado, para a satisfação de suas necessidades. O conceito de marketing sustenta que para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados alvos e proporcionar a sua satisfação da forma mais eficiente possível.

Las Casas (2007) menciona que Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Kotler e Armstrong (2007) apresentam de um modo geral que o marketing é um processo administrativo e social pelo qual os indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros.

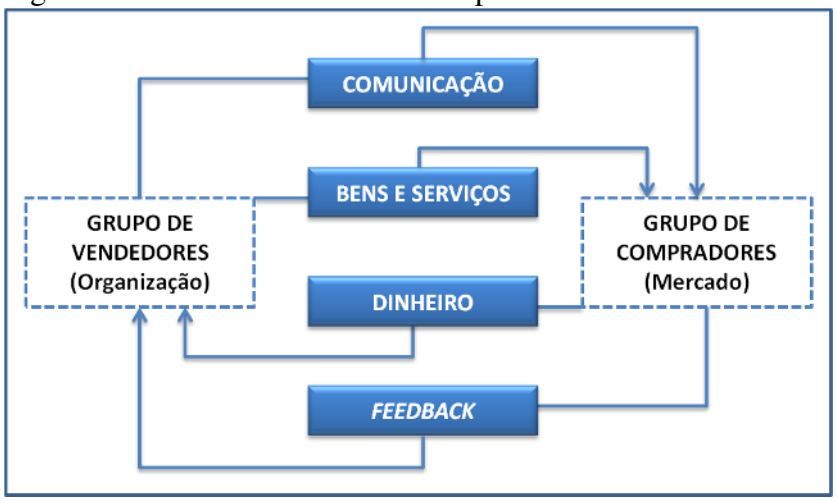
Dentre de seus vários conceitos o marketing apresenta como característica principal a satisfação das necessidades dos consumidores. A boa gestão de marketing precisa lidar com dados de mercado para otimizar ações e aumentar o interesse das pessoas em adquirir aquilo que a empresa oferece, atribuindo maior lucratividade à empresa.

A partir de ações mais assertivas para o público que realmente interessa à empresa, é hora de buscar as vendas.

Nesse sentido Moreira et al (2000, p. 28) afirmam que para que se possa atender ao mercado formado por consumidores e compradores organizacionais da melhor forma possível, os vendedores, bem como os profissionais de vendas e de marketing necessitam oferecer e comunicar um produto ou serviço, para que em contrapartida “[...] o mercado possa oferecer

em troca dinheiro e feedback sobre a empresa e seus produtos." Um exemplo de como é estruturado o ambiente de vendas pode ser visto na Figura 1.

Figura 01 – Ambiente de vendas simplificado



Fonte: adaptado de Moreira *et al.* (2000, p. 41)

Diante da Figura1 o grupo de vendedores se comunica com o comprador a fim de vender seu produto ou serviço. A partir dessa interação o comprador responde ao vendedor e da efetivação da venda a organização recebe em troca o valor da transação comercial.

A gestão de vendas visa, por meio de pessoas capacitadas, buscar os melhores contatos e transformá-los em clientes para a partir disto tornar todo o processo em um ciclo de satisfação de necessidade e retorno, contribuindo assim para geração de bons e contínuos resultados para a empresa. Saber vender é fundamental para a sobrevivência de uma empresa. Uma empresa que não vende, está fadada ao fracasso. Mas saber vender não envolve apenas ter um bom produto ou serviço e sair oferecendo, esse processo vai muito além por isso a importância de se ter a estrutura de marketing caminhando em conjunto.

3 TRABALHO EM EQUIPE E LIDERANÇA

O trabalho em equipe é algo importante e eficaz para as organizações, desde que seja conduzido da maneira correta. Uma equipe mal orientada, desmotivada, e sem estímulos, pode levar projetos ao fracasso e até arruinar organizações.

Segundo Robbins (2002), a liderança vem acontecendo cada vez mais no contexto das equipes. Na medida em que as equipes crescem em popularidade, o papel do líder que orienta seus membros também cresce em importância. O trabalho em equipe exige mais que

colaboradores especializados em determinadas funções, necessita de um líder que seja altamente capacitado para gerir de forma sistêmica as equipes, ouvir e sentir as necessidades dos profissionais alinhá-los à cultura organizacional, e dessa forma fortalecer as relações de colaboração e entrega.

Para obter sucesso no trabalho em conjunto é necessária a delegação de responsabilidades, onde cada profissional, dentro de seus conhecimentos e capacidades hábeis, possa desenvolver a etapa do processo que lhe é designada. E a condução desses trabalhos deve ser realizada por um líder que perceba não apenas os conhecimentos técnicos dos profissionais e, sim, que saiba trabalhar as habilidades e as competências de cada um.

Hunter (2006) considera que liderar consiste em conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem seu pensamento, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Segundo a visão de Chiavenato (1996) citado por Girardi e Dalmau (2009, p. 242), liderar dentro das organizações contemporâneas se reflete em "assumir e gerar compromissos em direção a um objetivo, ter e conduzir ideias, saber se comunicar com o mercado e com as pessoas, negociar, ser motivado e motivador, propor e enfrentar desafios, inovar, usar a criatividade para mudar para melhor."

Conforme Bryman (1996 *apud* PINHEIRO, 2009, p. 20), "inúmeros autores indicam que a visão do líder contribui de maneira distintiva para a cultura. Por outro lado, culturas organizacionais fortes são tidas como vantagens, pois oferecem aos membros da organização um senso de propósito e união".

Brum (2005) acrescenta que na atualidade frente à turbulência de mercado, há por parte das organizações uma necessidade muito importante de fazer com que a liderança consiga se comunicar e transmitir as informações de maneira clara e franca a respeito dos pensamentos e as ações da empresa, bem como os conceitos que devem ser absorvidos. No entanto, além disso, às vezes, também é necessário que a informação seja explicada, pois os colaboradores necessitam entender o que está ocorrendo.

4 METODOLOGIA

Para a condução deste estudo realizou-se uma pesquisa de campo na modalidade de pesquisa descritiva e exploratória, por meio dos métodos quantitativo e qualitativo, utilizando-se a técnica de questionário para a coleta dos dados e análise de conteúdo e frequência para identificar as variáveis de maior relevância.

A pesquisa de campo conforme Lima (2004, p. 51) “pressupõe a apreensão dos fatos/variáveis investigados, exatamente onde, quando e como ocorrem. [...]”, devendo o pesquisador definir o que, e como irá aprender, considerando as especificidades da investigação.

No que se refere ao método, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa e quantitativa, pois conforme justifica Lima (2004, p. 29), em diferentes oportunidades se inicia o “[...] processo investigativo com a realização de pesquisas quantitativas visando conhecer o fenômeno investigado numa perspectiva mais ampla, mais macro para posteriormente aprofundar exaustivamente os resultados conquistados com pesquisas de natureza qualitativa”. **Ou ainda** “[...] os recursos típicos do método qualitativo como propícios para realização de pesquisas exploratórias que favorecem a identificação de hipóteses que valem a pena serem verificadas e/ou de variáveis que merecem ser quantificadas” [grifo do autor].

Em relação à modalidade este estudo contempla a pesquisa exploratória e descritiva, sendo que a primeira conforme Gil (2002) visa proporcionar ao pesquisador maior familiaridade em relação ao problema identificado no estudo, objetivando torná-lo mais explícito ou com vistas à construção de hipóteses, enquanto a modalidade de pesquisa descritiva procura descrever as características de determinada população ou ainda estabelecer as relações existentes entre as variáveis, utilizando-se geralmente nesse caso técnicas padronizadas para a realização da coleta de dados.

Nesse caso as duas modalidades se aplicam ao estudo visto que se procura por meio do mesmo identificar formas como os colaboradores de uma cooperativa de crédito localizada no município de Apiúna podem aumentar a comercialização de produtos e serviços e melhorar a eficácia no fechamento das vendas, a fim de que a empresa alcance o sucesso pretendido e identifique melhores oportunidades de negócio.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresenta-se a seguir a análise e discussão dos resultados obtidos por meio da pesquisa realizada na cooperativa estudada com o censo de 11 colaboradores.

O questionário foi dividido em cinco categorias, sendo elas: Perfil do entrevistado; experiência; dificuldades; vantagens; conhecimento e habilidades.

1) Perfil do entrevistado: em relação ao gênero a maioria dos entrevistados (54,5%) são mulheres e 45,5% são homens. A faixa etária de 19 a 25 anos e de 26 a 35 anos obtiveram o maior índice com 36,4% cada, seguido de 27,3% que informaram possuir idade entre 36 a

45 anos. Em relação ao estado civil a maioria (63,6%) é solteiro e 36,4% afirmaram serem casados. O grau de escolaridade superior completo foi informado por 81,8%, sendo que um entrevistado possui pós-graduação e outro ainda está cursando o ensino superior.

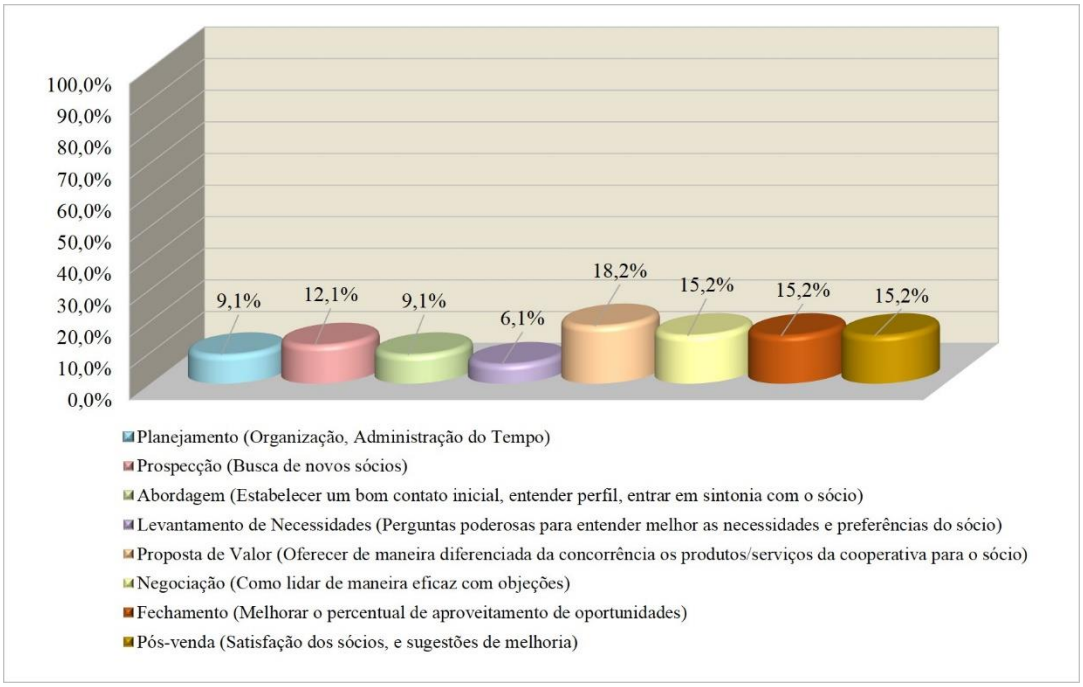
2) Experiência: quando questionados sobre quanto tempo trabalham na empresa as alternativas de 1 a 3 anos e de 6 a 9 anos foram informadas por 27,3% respectivamente, seguido de 18,2% que afirmaram estar trabalhando na cooperativa a menos de um ano e mesmo índice a alternativa de 4 a 5 anos. Apenas um entrevistado trabalha há mais de 10 anos na empresa.

A maioria dos entrevistados (63,6%) já trabalhou com vendas em ambientes profissionais anteriormente. Dos respondentes que sim, todos trabalharam no comércio, em um período que variou de três meses a oito anos.

Quanto ao questionamento se tem formação ou fez algum curso com especialização em vendas fora da cooperativa, 72,7% dos entrevistados afirmaram que não e apenas 27,3% informaram que já haviam feito.

3) Dificuldades: nesse grupo a primeira questão se referiu a identificar nos vendedores quais as três maiores dificuldades que encontram em seu dia a dia. O gráfico a seguir mostra os resultados obtidos.

Gráfico 01 – Dificuldades encontradas no dia a dia no trabalho com vendas



Fonte: resultados obtidos a partir da pesquisa

Conforme mostra o resultado a maior dificuldade "Proposta de Valor (Oferecer de maneira diferenciada da concorrência os produtos/serviços da cooperativa para o sócio)" foi apontada por 18,2% dos entrevistados, seguido das alternativas: Negociação (Como lidar de maneira eficaz com objeções); Fechamento (Melhorar o percentual de aproveitamento de oportunidades); e, Pós-venda (Satisfação dos sócios, e sugestões de melhoria), com o índice de 15,2% respectivamente. A Prospecção (busca de novos sócios) obteve o índice de 12,1%. 9,1% dos entrevistados afirmaram que sentem dificuldade no Planejamento (Organização, Administração do Tempo) e com mesmo índice foi informada a alternativa "Abordagem (Estabelecer um bom contato inicial, entender perfil, entrar em sintonia com o sócio)".

Ainda referente ao mesmo questionamento, foi solicitado aos entrevistados que assinalassem qual seria sua prioridade número 1, a mais importante, para melhorar de forma imediata seus resultados em vendas. Os resultados evidenciaram que a Negociação e o Fechamento com o índice de 27,3% cada. As outras alternativas, exceto a abordagem e pós-venda que não foram citadas, receberam o índice de 9,1% cada.

4) Vantagens: para essa categoria a primeira questão se refere às prioridades, elencando três coisas que o colaborador gostaria de aprender em um curso de técnicas de vendas, que trariam um grande resultado positivo no seu trabalho?

A primeira coisa que o colaborador gostaria de melhorar se refere ao fechamento, seguido de vendas, maior conhecimento dos produtos e serviços e ainda melhoria na técnica de comunicação. A segunda coisa considerada prioritária para melhoria a negociação foi citada pela maioria dos entrevistados, e posteriormente: conhecer mais o produto, saber como a concorrência funciona, atrair e conquistar novos cooperados e pós-venda. Na terceira coisa foram apontados o pós-venda, como conquistar e conhecer melhor o cooperado, proposta de valor e abordagem.

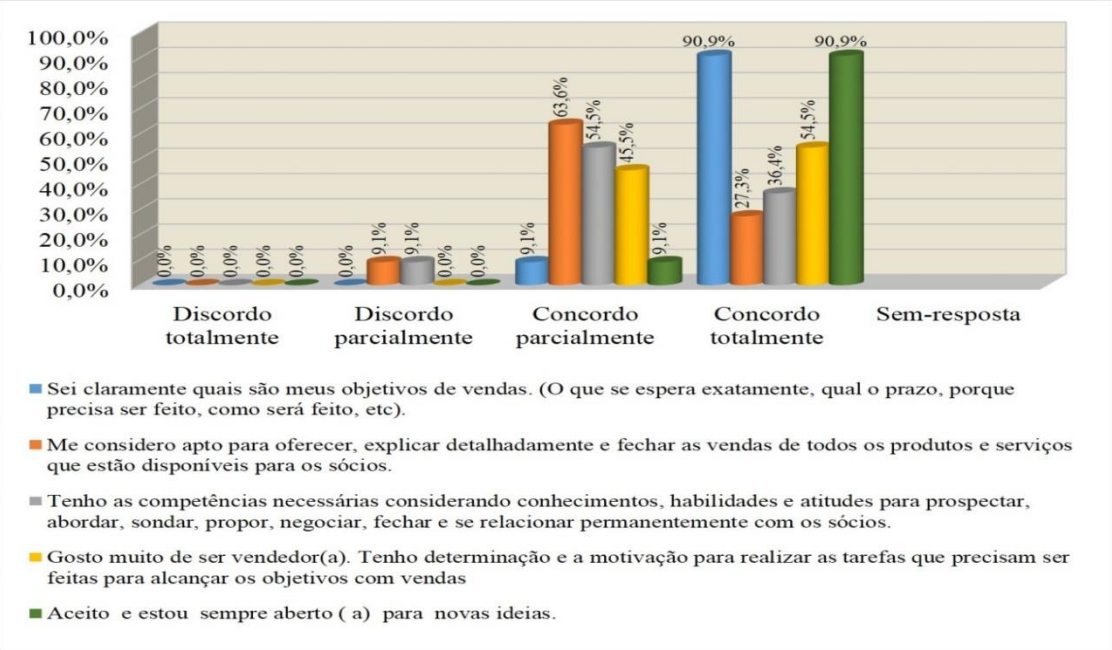
No segundo questionamento que se referiu a que resultados concretos positivos aconteceriam para você, tanto pessoalmente como profissionalmente, se você conseguisse aprender e melhorar esses itens? Que vantagens você teria?, os entrevistados tiveram por prioridade identificar três resultados positivos que aconteceriam em sua vida. Em relação ao primeiro resultado, a maioria considerou a necessidade de possuir mais segurança nas vendas para promover melhor resultados na comercialização de produtos e serviços. Outros fatores citados foram: menor preocupação, crescimento de conhecimento e crescimento pessoal, e abordagem – melhor exposição de ideias. A respeito do segundo resultado positivo, os entrevistados consideraram o crescimento profissional, poder de convencimento, confiança, melhor satisfação do cooperado, novas possibilidades de negócios e maior qualidade de vida.

Para o terceiro resultado mais importante foi apontado: poder de convencimento, tranquilidade, melhor satisfação do cooperado, excelência no relacionamento com o cooperado, maior retorno financeiro, passaria muito mais confiança para sócios, estilo de vida, melhora na comunicação, e fechamento – ser assertivo.

5) Conhecimento e habilidades: neste grupo o respondente deveria escolher em uma escala de 1 a 5 uma das seguintes alternativas: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Concordo parcialmente; e, 4 - Concordo totalmente.

Foram elaborados nesse grupo 25 questões, sendo agrupadas para representação em variáveis de cinco. O gráfico 2 mostra os resultados obtidos referente aos conhecimentos que o colaborador possui sobre os objetivos de vendas, aptidão, competências necessárias, gostar de ser vendedor e possui determinação e motivação para realizar tarefas, e estar aberto para novas ideias.

Gráfico 02 – Conhecimento sobre os objetivos de vendas, aptidão, competências, gostar de ser vendedor, receptividade para novas ideias.



Fonte: resultados obtidos a partir da pesquisa

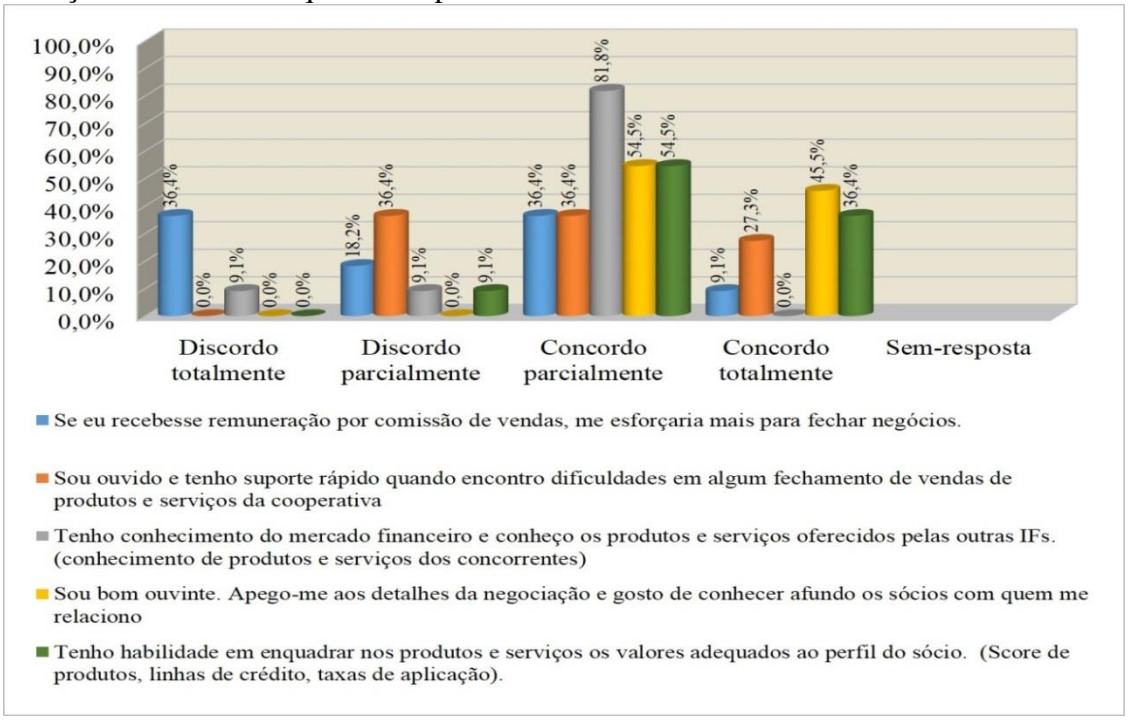
Quanto ao saber claramente quais são os objetivos de vendas (O que se espera exatamente, qual o prazo, porque precisa ser feito, como será feito, etc), 90,9% dos entrevistados informaram que concordam plenamente com a afirmação.

Em relação à aptidão para oferecer, **explicar detalhadamente** e fechar as vendas de todos os produtos e serviços que estão disponíveis para os sócios, 63,6% afirmaram que concordam parcialmente e 27,3% optaram pela alternativa concordo totalmente.

Sobre possuir as competências necessárias considerando conhecimentos, habilidades e atitudes para prospectar, abordar, sondar, propor, negociar, fechar e se relacionar permanentemente com os sócios, 54,5% dos entrevistados afirmaram que concordam parcialmente e 36,4% concordam totalmente. Em relação a gostar muito de ser vendedor(a), possuindo determinação e a motivação para realizar as tarefas que precisam ser feitas para alcançar os objetivos com vendas, 54,5% dos entrevistados concordaram totalmente com a afirmativa e 45,5% informaram que concordam parcialmente. Dos colaboradores entrevistados 90,9% concordam totalmente com a afirmação de que estão sempre abertos para novas ideias e apenas um informou que concorda parcialmente.

O gráfico 3 a seguir mostra os resultados quanto às variáveis: remuneração por comissão, o colaborador é ouvido e recebe suporte rápido quando encontra dificuldades, possuir conhecimento sobre o mercado financeiro e sobre os produtos e serviços, ser bom ouvinte, e, ter habilidade em enquadrar nos produtos e serviços os valores adequados ao perfil do sócio.

Gráfico 03 – Remuneração por comissão, ter suporte rápido, conhecimento sobre mercado financeiro, produtos e serviços, ser bom ouvinte, habilidade em enquadrar nos produtos e serviços os valores adequados ao perfil do sócio.



Fonte: resultados obtidos a partir da pesquisa

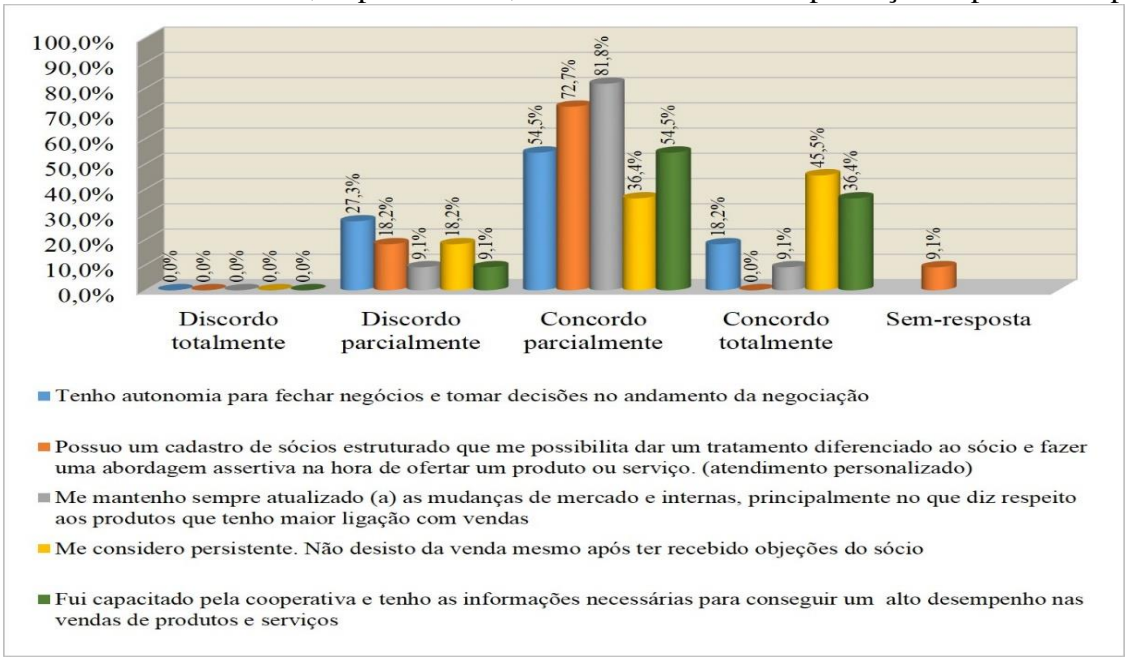
Quando questionados se recebessem remuneração por comissão de vendas, se esforçariam mais para fechar negócios, 36,4% dos entrevistados discordaram totalmente e

mesmo índice afirmou que concorda parcialmente. 18,2% disseram que discordam parcialmente e apenas um informou que concorda totalmente.

Em relação a ser ouvido e ter suporte rápido quando encontra dificuldades em algum fechamento de vendas de produtos e serviços da cooperativa, as alternativas discordo parcialmente e concordo parcialmente receberam respectivamente o índice de 36,4%, e, 27,3% afirmaram que concordam totalmente. Sobre possuir conhecimento do mercado financeiro e conhecer os produtos e serviços oferecidos pelas outras IFs. (conhecimento de produtos e serviços dos concorrentes), a maioria (81,8%) concordam parcialmente. A respeito da afirmação "Sou bom ouvinte. Apego-me aos detalhes da negociação e gosto de conhecer afundo os sócios com quem me relaciono." 54,5% informaram que concordam parcialmente e 45,5% concordam totalmente. Quanto a possuir habilidade em enquadrar nos produtos e serviços os valores adequados ao perfil do sócio (Score de produtos, linhas de crédito, taxas de aplicação). A alternativa concordo parcialmente foi escolhida por 54,5% dos entrevistados e 36,4% escolheram concordo totalmente.

O gráfico 4 apresenta os resultados obtidos referentes à autonomia do colaborador, possuir um cadastro estruturado dos sócios, atualização sobre as mudanças de mercado e internas, persistência para fechar a venda, e, ter recebido capacitação por meio da cooperativa.

Gráfico 04 – Autonomia para fechar negócios, cadastro de sócios, atualização às mudanças de mercado e internas, persistência, ter recebido capacitação pela cooperativa



Fonte: resultados obtidos a partir da pesquisa

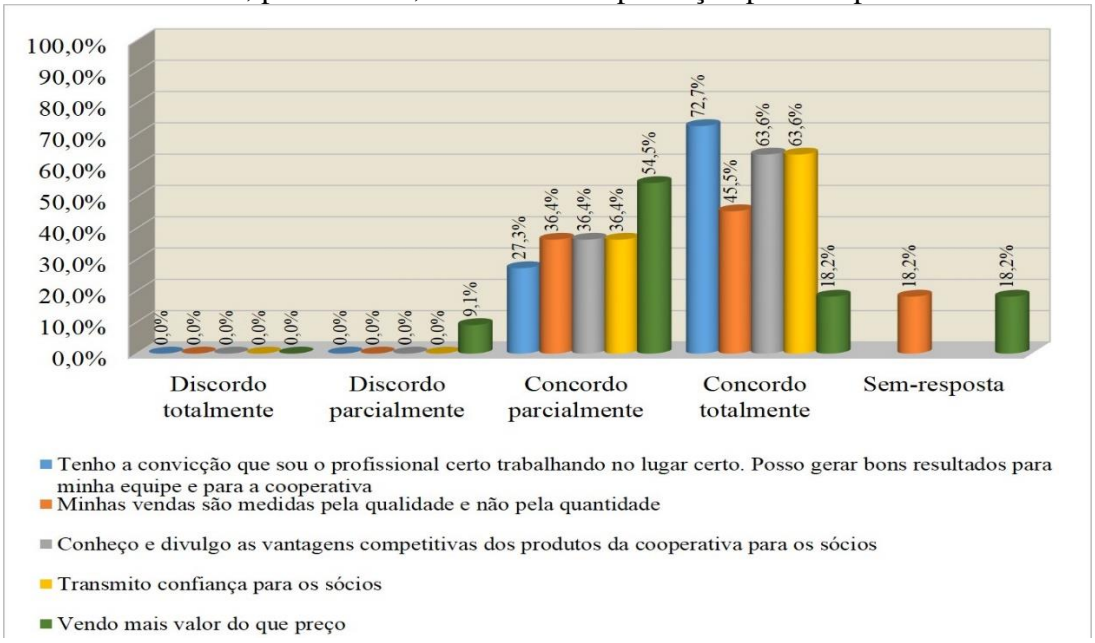
Referente a possuir autonomia para fechar negócios e tomar decisões no andamento da negociação, a maioria (54,5%) concorda parcialmente, 27,3% discordam parcialmente e 18,2% concordam completamente.

Sobre o colaborador possuir um cadastro de sócios estruturado que lhe possibilite dar um tratamento diferenciado ao sócio e fazer uma abordagem assertiva na hora de ofertar um produto ou serviço (atendimento personalizado), a maioria (72,7%) concordam parcialmente com essa afirmativa, seguido de 18,2% que afirmaram que discordam parcialmente. Houve uma não-resposta. Quando os entrevistados foram questionados se eles procuram sempre se manter atualizado(a) às mudanças de mercado e internas, principalmente no que diz respeito aos produtos que tenho maior ligação com vendas, a alternativa concordo parcialmente foi informada por 81,8%.

Em relação a ser persistente, não desistindo da venda mesmo após ter recebido objeções do sócio, a maioria (45,5%) concorda totalmente, seguido de 36,4% que concordam parcialmente e 18,2% que discordam parcialmente. Referente ao colaborador ter sido capacitado pela cooperativa e possuir as informações necessárias para conseguir um alto desempenho nas vendas de produtos e serviços a concordância parcial foi informada por 54,5%, e, concordo totalmente por 36,4% dos entrevistados.

No gráfico 5 demonstram-se os resultados obtidos quanto as variáveis ter a convicção de ser o profissional certo trabalhando no lugar certo, mensuração das vendas, divulgação dos produtos, transmissão de confiança, e, venda de valor maior do que preço.

Gráfico 05 – Autonomia para fechar negócios, cadastro de sócios, atualização às mudanças de mercado e internas, persistência, ter recebido capacitação pela cooperativa.



Fonte: resultados obtidos a partir da pesquisa

Os colaboradores (72,7%) concordam totalmente com a afirmação de que "Tenho a convicção que sou o profissional certo trabalhando no lugar certo. Posso gerar bons resultados para minha equipe e para a cooperativa." A concordância parcial foi informada por 27,3%.

No questionamento a respeito de que as vendas são medidas pela qualidade e não pela quantidade, houve concordância total por parte de 45,5% dos entrevistados. 36,4% concordam parcialmente e houve duas não-respostas.

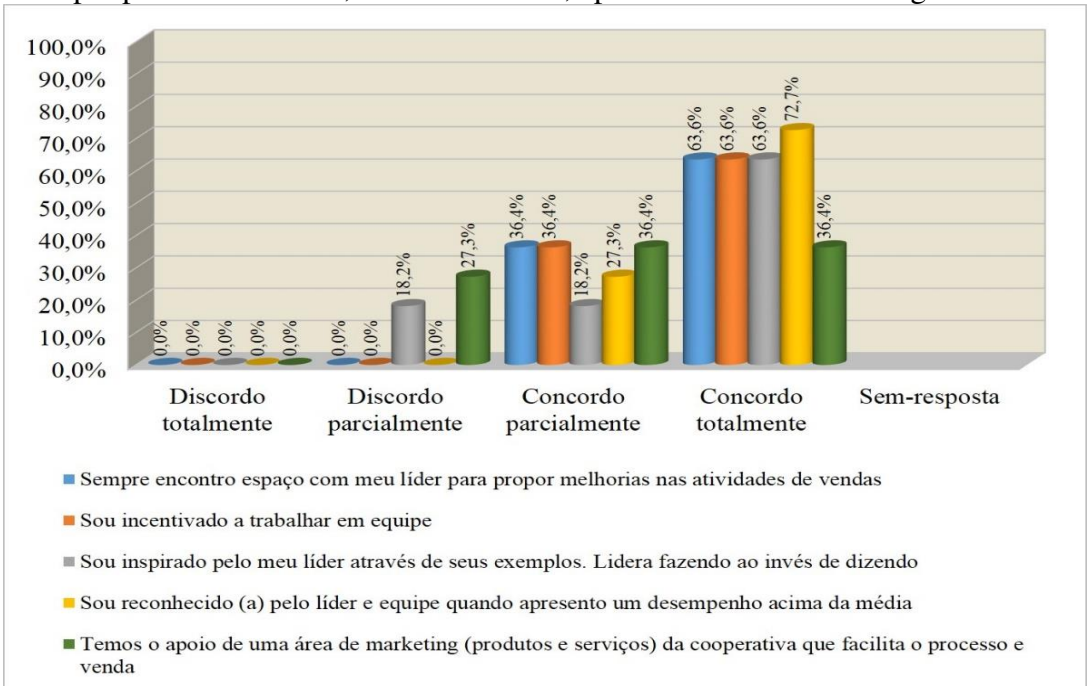
A respeito da variável "Conheço e divulgo as vantagens competitivas dos produtos da cooperativa para os sócios" a maioria (63,6%) concordam totalmente, seguido de 36,4% que afirmaram que concordam parcialmente.

No que se refere a transmitir confiança para os sócios, 63,6% concordam totalmente com a afirmação e 36,4% concordam parcialmente.

A respeito de que o colaborador vende mais valor do que preço, 54,5% concordam parcialmente e a alternativa concordo totalmente obteve o índice de 18,2%. Também para esta variável dois entrevistados não responderam.

O gráfico 6 mostra os resultados a respeito do colaborador encontrar espaço junto ao líder para propor melhorias, incentivo para executar trabalho em equipe, inspiração pelo líder por meio de exemplos, reconhecimento por desempenho, e, apoio de uma área de marketing.

Gráfico 06 – Espaço com líder para propor melhorias, incentivo ao trabalho em equipe, exemplo por meio do líder, reconhecimento, apoio de área de marketing.



Fonte: resultados obtidos a partir da pesquisa

No que se refere ao colaborador sempre encontrar espaço com seu líder para propor melhorias nas atividades de vendas, a concordância total foi informada por 63,3%, e, 36,4% concordam parcialmente. Quanto a ser incentivado a trabalhar em equipe, 63,6% informaram que concordam totalmente e 36,4% concordam parcialmente.

Na afirmação "Sou inspirado pelo meu líder por meio de seus exemplos. Lidera fazendo ao invés de dizendo." 63,6% concordam totalmente. As alternativas concordo parcialmente e discordo parcialmente obtiveram cada qual o índice de 18,2%. Sobre o reconhecimento recebido pelo líder e equipe quando o colaborador apresenta um desempenho acima da média, 72,7% concordam completamente e 27,3% afirmaram concordância parcial.

Na afirmativa de que os colaboradores possuem o apoio de uma área de marketing (produtos e serviços) da cooperativa que facilita o processo e venda, as alternativas concordo totalmente e concordo parcialmente receberam cada qual o índice de 36,4% e 27,3% informaram que discordam parcialmente.

No último questionamento que se refere ao que o colaborador, a equipe e a liderança da cooperativa poderiam fazer para melhorar o desempenho com vendas de produtos e serviços, foram apontadas as seguintes sugestões: a melhor forma para aumentar as vendas é ofertando em todo atendimento e conhecendo os sócios sabendo da necessidade de cada um; ter maior conhecimento dos produtos e confiar no que a cooperativa tem a oferecer para os associados; conhecer melhor os produtos e serviços, dessa forma ter segurança nas ofertas, ser persistente e convincente, identificar o perfil, fazer negócios de qualidade e focar diariamente nos objetivos orçamentários; Capacitar a equipe, sempre como vem acontecendo por meio de reuniões, RDP conversas individuais, treinamentos básicos dos produtos e serviços na plataforma SOL e conhecer o site da cooperativa. Muitos colaboradores ainda não conseguem fazer o recadastramento das contas de acordo com as ITs muito importante para a empresa; conhecer todo o processo do produto, no sentido de como fazer no sistema; treinamentos que estimulem técnicas de abordagem e negociação; demonstração em negociação, acompanhamento no fechamento de vendas. E um colaborador considerou que: apesar de sermos uma equipe, vejo que algumas pessoas são um pouco individualistas e ao invés de "juntos somos mais fortes" acabam sendo egoístas.

6 COMENTARIOS FINAIS

Por meio da realização deste estudo tecem-se as seguintes considerações:

A cooperativa de crédito é elemento essencial para promover uma melhor equidade social por meio da cooperação e cidadania. Por meio de suas ações promove o desenvolvimento econômico e social.

A pesquisa revelou que apesar do líder da cooperativa estar disposto a auxiliar e coordenar sua equipe, alguns colaboradores ainda enfrentam dificuldades principalmente em relação a oferecer ao cooperado de forma diferenciada, os produtos e serviços da cooperativa, melhorar o percentual de aproveitamento de oportunidades, planejamento e melhoria na abordagem. Além disso, apresentou uma deficiência quanto à capacitação para maior conhecimento dos produtos e serviços disponibilizados pela cooperativa.

A sugestão é que se realizem treinamentos a fim de estimular técnicas de abordagem e negociação.

REFERÊNCIAS

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. 3. ed. Floresta: L&PM, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Gestão de Pessoas.** Florianópolis: UFSC, 2009.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor:** Os princípios de liderança de O monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LACERDA, Antônio Corrêa de et al. **Economia Brasileira.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

MOREIRA, Júlio César Tavares et. al. **Administração de vendas**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/credito_conceito.asp>. Acesso em: 16 set. 2016.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/institucional.asp>. Acesso em: 17 ago. 2016.

OCESC - SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Princípios. Disponível em: <http://www.ocesc.org.br/secao/cooperativas_principios>. Acesso em: 16 set. 2016.

PINHEIRO, Luiz Felipe de Oliveira. **O papel da liderança no setor público**. 2009. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Administração) – Centro de Ciências Empresariais e Sociais Aplicadas, Universidade Norte do Paraná, Rio Branco, 2009. Disponível em: <http://lfop.files.wordpress.com/2009/09/trabalho-de-conclusao-de-curso.pdf>. Acesso em: 20 out. 2016.

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

_____. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982. (Manual do Cooperativismo, I).

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Roberto. **Cooperativismo:** democracia e paz: surfando a segunda onda. São Paulo: [s.n.], 2008.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito:** instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SCHNEIDER, Edson Pedro. **Cooperativismo de crédito:** organização sistêmica: ênfase no Sistema SICREDI. 2006. 228 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto alegre. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10110/000595749.pdf?sequence=1 >. Acesso em: 16 out. 2016.

SOUSA, Joao Batista Loredo de; MEINEN, Ênio. **Cooperativas de crédito** – Gestão eficaz – Conceitos e práticas para uma administração de sucesso. Brasília: Coronário, 2010.

VIACREDI, Cooperativa de crédito. **Cooperativismo de crédito**. Disponível em: <http://www.viacredi.coop.br/sua-cooperativa/sobre-o-cooperativismo/cooperativismo-de-credito>. Acesso em: 16 out. 2016.