



**ESTUDO DA ÁREA CENTRALIZADA DE ATENDIMENTO PELO *WHATSAPP*  
*ENTERPRISE* EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO VALE DO RIO PARDO**

***STUDY OF THE CENTRALIZED SERVICE AREA BY WHATSAPP ENTERPRISE  
IN A CREDIT COOPERATIVE OF THE RIO PARDO VALLEY***

Fernanda Laís Hauth<sup>1</sup>  
Fábio Fernando Schlesener<sup>2</sup>

**RESUMO**

O objetivo do presente estudo é avaliar os resultados obtidos e a eficácia do novo formato de atendimento centralizado do aplicativo *WhatsApp Enterprise*<sup>3</sup> na Cooperativa de Crédito Sicredi Vale do Rio Pardo – RS. À vista disso, faz-se necessário analisar a nova proposta de atendimento, verificando se está atendendo as expectativas, auxiliando na vida dos associados e desafogando a rotina dos colaboradores das agências. A metodologia utilizada para atingir o objetivo geral é a pesquisa exploratória. Utilizou-se a abordagem qualitativa e quantitativa, sendo elaborado um questionário e ainda uma análise da ferramenta de gestão de dados *Power BI*. Após a realização deste estudo, teve-se um resultado satisfatório, em que verificou-se que o tempo médio para o primeiro atendimento, após a centralização, teve uma evolução de 83,5 % em relação ao modelo anterior. Ao encontro disso, teve-se um aumento de 9,65% em relação à principalidade dos associados<sup>4</sup>. O estudo identificou uma excelente experiência por parte dos colaboradores diante da centralização, da mesma forma pelos clientes, em que a *Net Promoter Score* (NPS)<sup>5</sup> atingida foi de 78,8%, confirmando a satisfação dos associados.

**Palavras-chave:** Formas de atendimento. Desenvolvimento de serviço. Satisfação do usuário.

**ABSTRACT**

The objective of this study is to evaluate the results obtained and the effectiveness of the new format of centralized service of the *WhatsApp Enterprise* application in the Credit Cooperative Sicredi Vale do Rio Pardo - RS. In view of this, it is necessary to analyze the new service proposal, verifying if it is meeting the expectations assisting in the life of the members and relieving the routine of the employees of the agencies. The methodology used to achieve the general objective is exploratory research. The qualitative and quantitative approach was used, where a questionnaire was developed

<sup>1</sup> Graduanda em Administração da Faculdade Dom Alberto. E-mail: fernanda.hauth@domalbertp.edu.br

<sup>2</sup> Administrador de empresas. Mestre em Administração (UFRGS). Docente da Faculdade Dom Alberto. E-mail: fabio.schlesener@domalberto.edu.br

<sup>3</sup> Aplicativo de mensagens destina a utilização de empresas, criado em 2017, conforme *WhatsApp* (2024).

<sup>4</sup> Dados da agência da Afubra.

<sup>5</sup> A *Net Promoter Score* (NPS), retrata um cenário que permite compreender a satisfação dos clientes em relação ao produto ou serviço, assim relata Reichheld (2003).



and also an analysis of the Power BI data management tool. After this study, there was a satisfactory result where it was found that the average time for the first service after centralization had an evolution of 83.5% compared to the previous model. In response to this, there was an increase of 9,65% in relation to the principality of the associates. The study identified an excellent experience on the part of the employees before the centralization in the same way the customers, where the Net Promoter Score (NPS) reached was 78.8% confirming the satisfaction of the associates.

**Keywords:** Forms of service. Service development. User satisfaction.

## INTRODUÇÃO

As restrições causadas em razão da pandemia de Covid-19 impactaram diversos setores. Conforme relata Cassiolato, Falcón e Szapiro (2021), a crise originada da pandemia trouxe implicações para diversos setores, como o bancário, social, político e no ambiental. No setor bancário, a principal restrição foi em relação ao horário de atendimento ao público nas agências e também a quantidade de pessoas dentro delas. Neste contexto, as instituições precisaram buscar se adaptar, através de novos métodos de atendimento, principalmente modelos digitais e atendimentos virtuais.

Conforme relata Andrade, et al. (2023), as mídias sociais foram o canal mais utilizado pelas empresas durante a pandemia visando contornar os efeitos dessa crise sanitária. Da mesma forma, esses autores verificaram que tais canais de comunicação precisavam ser mais desenvolvidos, visto que não recebiam a devida atenção no atendimento aos clientes.

A integração de canais digitais com os meios físicos de atendimentos é conhecida como consumo *omnichannel* segundo Kaczorowska, & Spsychalska (2017), eles ainda relatam que o termo *omnichannel* significa “todos os canais”, ou seja, uma integração de canais digitais com os meios físicos de atendimentos.

A Federação Brasileira dos Bancos - FEBRABAN (2020) constatou, conforme uma pesquisa realizada, que a pandemia de Covid-19 tornou o processo de inclusão dos brasileiros no sistema financeiro nacional mais rápido, além de contribuir com o aumento de atendimentos bancários nos canais digitais. Com a pandemia, cerca de 60% dos entrevistados passaram a utilizar mais os canais virtuais disponíveis por suas instituições financeiras. Para Genovez (2020), a pandemia de Covid-19 trouxe uma



grande necessidade de repensar o atendimento realizado somente pelo modelo das agências físicas, porém também acelerou a evolução das plataformas digitais.

Schuch *et al.* (2023) faz referência a transformação digital em uma cooperativa de crédito onde se verificou que as cooperativas vêm revisando seus atuais processos e formatos de atendimento. Embora existam pesquisas realizadas no setor bancário e de serviços financeiros que demonstram as adaptações dos modelos tradicionais de atendimento para modelos digitais, não foi encontrado nenhum estudo com o foco em analisar os atendimentos realizados através do aplicativo *WhatsApp Enterprise* e os resultados obtidos com a utilização dessa ferramenta e a possível centralização de tais atendimentos.

O presente estudo foi realizado na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento do Vale do Rio Pardo - SICREDI Vale do Rio Pardo RS, situada em Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul. O mesmo foi realizado na sede da Sicredi Vale do Rio Pardo, com a equipe de atendimento centralizada através do *WhatsApp Enterprise*. A área visa reduzir a demanda das agências, corroborando para entregar um atendimento de qualidade ao associado contribuindo com sua principalidade e ainda ampliando assim os formatos de atendimento da cooperativa. O estudo também visou proporcionar uma análise de antes da centralização com após a centralização, trazendo uma visão ampla sobre o formato de atendimento proposto, assim também, podendo ser implementado em demais organizações.

Tendo em vista o contexto da empresa, este trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: De que forma a utilização da ferramenta do *WhatsApp Enterprise* pode propiciar resultados positivos para a experiência do associado?

Com a crescente demanda de atendimentos através dessa ferramenta, os colaboradores das agências começaram a sentir-se sobrecarregados com o grande volume de atendimentos e também por precisarem atender os associados de forma presencial e dividir sua atenção com os associados que demandavam pelo *WhatsApp Enterprise*, deixando esses em segundo plano. Assim a cooperativa buscou olhar para o atual formato de atendimento que não estava sendo eficiente, e a solução encontrada foi a criação da área centralizada, contando com a contratação de novos colaboradores. Assim o estudo tem como objetivo geral avaliar os resultados obtidos e a eficácia do atendimento centralizado do aplicativo *WhatsApp Enterprise* na cooperativa de crédito estudada.



A pesquisa busca trazer uma reflexão sobre esse assunto, visando responder as seguintes questões: analisar os benefícios que a utilização do aplicativo trás para a principalidade do associado; apurar se a quantidade de atendimento pelo WhatsApp Enterprise foi otimizada na agência Afubra; analisar se o tempo do primeiro atendimento reduziu com a implantação da área centralizada; analisar a efetividade dos produtos oferecidos e serviços prestados através da plataforma.

Por fim, este trabalho está organizado em cinco partes, são elas: a introdução, apresentando o assunto a ser estudado; em seguida, a revisão da literatura, trazendo uma contextualização literal dos assuntos abordados. Após, está a metodologia, na qual se possibilita o desenvolvimento do estudo demonstrando com o mesmo foi realizado; em seguida, a apresentação e análise dos dados da pesquisa, onde foi demonstrado os resultados das entrevistas realizadas e demais coleta de dados. Por fim, as considerações finais demonstrando os resultados obtidos com a pesquisa e as recomendações para futuros trabalhos.

## **1 REVISÃO DA LITERATURA**

### **1.1 Cooperativismo**

Conforme o Somoscoop (2024), o cooperativismo está presente em diversos ramos da economia e promove um ciclo virtuoso de desenvolvimento, uma vez que pessoas se unem com o propósito de crescerem juntas. Ainda, esse desenvolvimento enriquece a região onde a cooperativa está inserida e gera prosperidade da economia local e da comunidade. Na opinião de Polonio (2004), as cooperativas surgiram com o objetivo de diminuir os efeitos do capitalismo perante as sociedades.

Ainda conforme o Somoscoop (2024), os associados são os donos do negócio. Nessas instituições, não há lucros, mas sim resultados são conhecidos como sobras e podem ser divididos entre os associados, reinvestidos na cooperativa ou utilizados em prol da comunidade. No sistema cooperativista, as pessoas são o centro do negócio.



## 1.2 *Marketing* de relacionamento

O *marketing* de relacionamento, para Boone e Kurtz (2013), trabalha com relacionamentos de longa duração, para que a sua relação com a empresa seja valorizada e desenvolvida.

De acordo com Boone e Kurtz (2013), o *marketing* de relacionamento, que é voltado para o cliente, é atualmente uma das tendências mais importantes para o *marketing*. Hoje, o mercado entende que é necessário fazer mais do que apenas vender. É preciso estar em constante contato com o cliente, buscar conhecer, construir relacionamentos a longo prazo, deve trabalhar sempre com o cliente no centro do negócio, saber o que ele gosta para que, assim, possam se criar estratégias certas, o que também contribui para um relacionamento e a fidelização do mesmo, além de buscar desenvolver e manter os relacionamentos saudáveis e rentáveis para a organização e para os usuários.

Para Sicredi (2015), a definição de principalidade dentro de uma cooperativa de crédito é quando um associado tem todas suas necessidades atendidas pela cooperativa. Isso faz com que os associados considerem essa cooperativa como sua principal instituição financeira, a que mais utilizam, ou seja, a primeira escolha quando precisarem de algo. Desta forma, o relacionamento torna-se mais fidelizado e leal à instituição.

O Banco Central do Brasil (BACEN) divulgou alguns dados que, segundo Meinen e Port (2014), informam que em torno de 58% dos associados das cooperativas de crédito mantêm algum tipo de movimentação com outra instituição financeira. O cenário ideal para as cooperativas seria se os associados adotassem sua efetiva postura de donos do negócio e utilizassem a cooperativa como sua principal e, se possível, única instituição financeira.

## 1.3 Gestão de relacionamento com o cliente





Boone e Kurtz (2013) classificam a gestão de relacionamento com o cliente, também conhecida como *Customer Relationship Management* (CRM), como uma área do *marketing* de relacionamento que está diretamente ligada à combinação de estratégias e tecnologias. O CRM fomenta o relacionamento com o cliente, de forma que busca sua satisfação.

Na mesma visão, Mações (2017) relata que o CRM tem como principal função aumentar a fidelização do cliente e sua lealdade com a empresa. O sistema tem, como objetivo, fazer com que os clientes repitam suas compras, tornando estes cada vez mais rentáveis para a empresa. Cada vez custa mais caro para empresa mantê-los. Dessa forma, o CRM também auxilia no desenvolvimento de diferentes estratégias para cada um dos clientes.

Um dos benefícios do sistema de gestão de relacionamento é que ele é capaz de proporcionar uma simplificação dos processos comerciais, assim como também demonstrar os melhores interesses dos clientes, relata Boone e Kurtz (2013). O sistema auxilia também nos atendimentos virtuais e no relacionamento com os clientes. No mesmo contexto, o sistema pode auxiliar na sugestão de produtos e serviços que determinado cliente possa ter interesse.

#### **1.4 Características dos serviços**

Os serviços possuem uma característica importante que os difere de produtos. No ponto de vista de Crawford e Benedetto (2015), é o potencial de individualização de acordo com cada cliente, oferecendo personalização e respeito a cada usuário. A qualidade oferecida nos serviços é um ponto importante, principalmente para a fidelização dos consumidores e para que eles indiquem o serviço para outras pessoas.

Serviço são atos, processos e atuações que são oferecidos por uma entidade ou pessoa para outra pessoa ou entidade, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

#### **1.5 Qualidade total em serviço**

Segundo Casas (2019), muitas revistas de negócios dedicam-se a explicar a qualidade total. Dessa forma, Casas (2019) relata que o produto resultante de um



serviço será sempre um sentimento, seja ele positivo ou negativo. À vista disso, percebe-se que a qualidade do serviço será variável de acordo com cada cliente. A percepção de satisfação ou insatisfação em relação a um serviço também dependerá da expectativa criada pelo consumidor, pois, se havia uma expectativa muito alta e a experiência se igualou ou a ultrapassou, gerará um sentimento de satisfação. Caso contrário, se as expectativas foram maiores do que a experiência, ocorrerá a insatisfação.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) expõem que, para gerar serviços de qualidade para seus clientes, é necessário conhecê-los e possuir uma ideia clara e objetiva de quais serviços mais os atendem. Isso faz com que a empresa se torne mais competitiva e atrativa em relação ao mercado.

## 1.6 Transformação digital

Em março de 2020, o Brasil foi marcado pelo início da crise provocada pela pandemia de Covid-19, uma doença infecciosa que o SARSCov-2 causa e, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (2020), é um patógeno respiratório.

De acordo com a Federação Nacional dos Bancos – FENABAN (2020), no final do mês de março, dos 450 mil bancários no Brasil, mais de 230 mil estavam trabalhando em casa, iniciando-se assim uma mudança no sistema de financeiro e expandindo as formas de atendimento remoto.

De acordo com Welch (2020), em uma pesquisa realizada pela KPMG<sup>6</sup>, na Austrália, com mais de 1.500 pessoas, obteve-se um resultado surpreendente. Concluiu-se que, com a pandemia de Covid-19, as pessoas se tornaram cada vez mais digitais e com aproximadamente 80% pessoas preferindo acessar *online*. De acordo com os entrevistados, 80% deles acreditam que o atendimento digital pode resolver suas demandas de forma satisfatória.

Conforme Rodrigues (2021), os consumidores não puderam mais ter atendimentos presenciais. Desta forma, obrigaram-se a recorrer a serviços *online*. Em contrapartida, as instituições financeiras buscaram formas de também adaptarem-se,

---

<sup>6</sup> A KPMG é uma empresa de prestação de serviços profissionais, que incluem Auditoria, Impostos e Consultoria de Gestão em diversas áreas (KPMG, 2024).



aprimoraram suas soluções tecnológicas, desenvolveram novas ferramentas e reforçaram seus aplicativos.

Castro (2015) relata que houve muitas mudanças no setor financeiro, devido à alta competitividade do mercado e às inovações tecnológicas. Dessa forma, alterou-se o formato de atendimento aos clientes, a distribuição de produtos e serviços. A utilização dessas ferramentas digitais proporciona benefícios para os bancos, principalmente a economia de custos. Sob outra perspectiva para os clientes, destacam-se a rapidez e a conveniência de horários e locais para acessar os serviços bancários, tornando mais fácil o acesso, não havendo a necessidade de deslocar-se ou pegar filas. O setor bancário buscou beneficiar-se da tecnologia para oferecer mais canais de atendimento aos seus clientes também com o intuito de reduzir as transações nas agências.

### **1.7 Ferramentas digitais**

Facilidade de acesso, flexibilidade de horário, qualidade nos produtos e do atendimento, pós-venda e preço compatível, segundo Rueda (1998), são critérios importantes para os clientes. Além disso, cita situações, como rápido atendimento, empatia, receptividade, oferta de uma ampla variedade de produtos e serviços.

Ainda, como descrito por Matos (2000), a velocidade de atendimento demonstra a prontidão da empresa em realizar a prestação do serviço. O tempo de espera é subdividido em duas dimensões: o tempo real, que é de fato o tempo de espera em minutos, horas ou dias, e a segunda dimensão que é o tempo percebido, a percepção de tempo de espera por parte do cliente.

De acordo com estudos realizados por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1993), por volta dos anos 1990, as instituições financeiras não possuíam um sistema de atendimento polido, não levavam em conta os interesses dos clientes, havia muitas filas, além do horário de atendimento ser restrito, os funcionários cometiam muitos erros por conta da falta de instrução que recebiam e o maior dos problemas era a grande burocracia. Por diversos motivos, como a evolução da tecnologia e o conhecimento por parte dos clientes, isso vem mudando e hoje os bancos reconhecem, ou deveriam reconhecer, a importância de priorizar seus clientes.





Os investimentos em tecnologia estão cada vez mais altos. As instituições financeiras vêm seguindo uma linha de referência para que seus clientes utilizem os serviços e atendimentos *online* ou via atendimento através do *WhatsApp Enterprise*, ainda via aplicativo do banco no celular ou pela *internet banking*, acessando a conta a partir de um computador, assim relata Santos (2019).

A primeira etapa da pesquisa realizada pela empresa Deloitte, em parceria com a FEBRABAN, com relação à Tecnologia Bancária, indica que, em 2023, o orçamento dos bancos brasileiros que será destinado à tecnologia deve ser aproximadamente R\$ 45,1 bilhões, um aumento de 29% em relação ao ano anterior, assim indica a FEBRABAN (2023).

A utilização de aplicativos está se tornando cada vez mais relevante, segundo Trevisan e Rocha (2020). A pesquisa Digital 2019 mostrou que o *WhatsApp* é o aplicativo mais utilizado. Abreu (2022) caracteriza que, devido à agilidade e facilidade na utilização deste aplicativo, muitas empresas têm adotado a sua utilização para estabelecer contato e relacionamento com os clientes. Para as organizações, no ano de 2017, surgiram as versões *WhatsApp Business* e o *WhatsApp Enterprise*, ambos gratuitos e voltados para empresas. Os dois detêm funcionalidades, as quais auxiliam no atendimento aos clientes, possuem opções, como estatísticas de mensagens, perfil empresarial, respostas automáticas e ainda possibilidade de criação de catálogo. O *WhatsApp Enterprise* possui ferramentas pagas, como gerenciamento de grandes bases de clientes.

## 2 METODOLOGIA

O presente estudo buscou verificar o impacto da nova área de atendimento ao associado através do *WhatsApp Enterprise* com os colaboradores de agências com atendimento centralizado<sup>7</sup>, também de agências sem o atendimento centralizado e ainda com colaboradores da área de atendimento centralizado. Atualmente, não são todas agências que possuem o serviço na área de atendimento na Sede da

---

<sup>7</sup> São atendidos na área centralizada apenas os associados pessoa física urbano, e ainda das carteiras I, II e III, que são associados com renda até R\$8 mil reais. Os associados da pessoa física IV, que tem rendas acima de R\$8 mil continuam a serem atendidos pela agência, pois entende-se que esses precisam de uma atenção especial.



Cooperativa<sup>8</sup>. As seguintes agências possuem: agência Santa Cruz Centro, agência de Vera Cruz, Venâncio Centro, agência Afubra, Arroio Grande, Venâncio Aires STR, Sinimbu e Linha Santa Cruz, que foram as últimas a migrarem. Nas demais unidades, ainda são os colaboradores da própria agência que realizam esse atendimento.

Na concepção de Walliman (2015), a pesquisa é uma atividade que está relacionada à descoberta de dados, de forma sistemática. Ela está associada a aprofundar o conhecimento sobre algo que possivelmente já existia.

O referido trabalho encaixa-se em um estudo de caso e é considerado uma pesquisa exploratória, pois tem como função aprofundar o estudo de uma nova área de atendimento. Gil (2022) considera que as pesquisas exploratórias têm o propósito de tornar o problema mais familiar, tornando-o mais explícito e ainda construindo hipóteses para o problema. Visando ao atingimento dos objetivos propostos, foi elaborado um estudo de caso com natureza descritiva conduzido com os colaboradores, conforme o Quadro 1. Elaborou-se um questionário semiestruturado, com abordagem qualitativa.

Quadro 1 – Entrevistados.

<b>Identificação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de empresa<sup>9</sup></b>	<b>Área</b>	<b>Referência</b>
Colaborador 1	Assistente de Desenvolvimento de negócios	5 anos	Sede	E1
Colaborador 2	Assistente de Desenvolvimento de negócios	1,5 anos	Sede	E2
Colaborador 3	Analista de Desenvolvimento de negócios	15 anos	Sede	E3
Colaborador 4	Coordenadora de Desenvolvimento de negócios	10 anos	Sede	E4
Colaborador 5	Gerente de negócios	12 anos	Agência 05	E5
Colaborador 6	Assistente de negócios	3 anos	Agência 10	E6
Colaborador 7	Gerente de negócios	16 anos	Agência 13	E7
Colaborador 8	Gerente de negócios	17 anos	Agência 02	E8
Colaborador 9	Gerente de negócios	15 anos	Agência 11	E9

<sup>8</sup> As agências que possuem o serviço centralizado na sede, ainda utilizam a ferramenta para atendimento aos associados, porém o atendimento que é direcionado para a sede é o primeiro atendimento, quando o associado o solicita. Da mesma forma, os atendimentos que caem para a área podem ser transferidos para colaboradores da agência.

<sup>9</sup> Tempo de empresa em outubro de 2023.



Colaborador 10	Assistente de negócios	6 meses	Agência 16	E10
Colaborador 11	Gerente de negócios	13 anos	Agência 09	E11
Colaborador 12	Gerente de negócio	4 anos	Agência 12	E12
Colaborador 13	Gerente de negócios	5 anos	Agência 07	E13

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A pesquisa foi realizada de duas formas. Com os colaboradores da sede administrativa, ela foi feita pessoalmente e individual, em forma de entrevista. Com os demais colaboradores, foi elaborado um questionário *online* e enviado para esses entrevistados por *e-mail*, assim a resposta foi escrita no próprio documento. Desta forma, o envio dos questionários via *e-mail* ocorreu entre 01 de novembro até o dia 20 de novembro de 2023. No mesmo período, ocorreram as entrevistas pessoais e ambas foram aplicadas no seu respectivo local de trabalho.

O questionário contou com nove perguntas para dez colaboradores de agências centralizadas. Já, para os colaboradores entrevistados das agências de Sinimbu, Rio Pardo e General Câmara, onde ainda não há centralização, foram ao total quatorze perguntas e algumas diferentes das demais. Visando assim a comparação de tais respostas.

Para analisar os benefícios que a utilização do aplicativo traz para a principalidade do associado, foram analisados os dados da agência Afubra. Além disso, foram coletados dados da entrevista descritiva, assim como também da pesquisa de satisfação dos atendimentos através do *WhatsApp Enterprise*, implementada em outubro de 2022<sup>10</sup>. Da mesma forma, consideram-se a pesquisa feita com os associados sobre a utilização da ferramenta do *WhatsApp Enterprise*, realizada pela empresa Cooperando Inteligência + Interação, em 2023, e ainda dados retirados do *Power BI*.

Já para apurar se a quantidade de atendimentos pelo *WhatsApp Enterprise* foi otimizada na agência Afubra e para analisar se o tempo do primeiro atendimento reduziu com a implantação da área centralizada, foram retirados dados do sistema

<sup>10</sup> Como a pesquisa foi implementada em outubro de 2022, não é possível comparar os dados atuais, com antes da centralização.



*Power BI*<sup>11</sup>. Para analisar a efetividade dos produtos oferecidos e serviços prestados através da plataforma, utilizaram-se dados da entrevista aos colaboradores, também da pesquisa realizada pela Cooperando Inteligência + Interação, ainda analisados dados do *Power BI* e dados da planilha de negócios fechados, que é alimentada pela área de atendimento centralizada, nessa registram todos os negócios efetivados pela área.

### **3 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **3.1 Caracterizando a organização**

A empresa estudada está localizada na cidade de Santa Cruz do Sul, uma empresa centenária, fundada em 21 de setembro de 1919, assim conforme Sicredi (2022). Até dezembro de 2022, a Sicredi Vale do Rio Pardo possuía 284 colaboradores. Além de ter mais de 60 mil associados, tendo atingido o resultado de 61,9 milhões em 2022, segundo dados Sicredi (2023). A Cooperativa possui 15 unidades de atendimentos distribuídas em 9 municípios.

#### **3.2 Início do atendimento através do *WhatsApp Enterprise***

No mês de agosto de 2019, o Sistema Sicredi adotou o uso da ferramenta. A utilização desse veio de uma iniciativa da Central Sicredi em um ciclo de planejamento estratégico. Em outubro do mesmo ano, a Cooperativa já vinha colocando em prática o novo formato de atendimento, a agência do Arroio Grande foi a escolhida para pilotar a utilização da ferramenta, e apenas dois meses depois expandiu-se a utilização para todas agências da Sicredi Vale do Rio Pardo. Assim como outras instituições financeiras que vêm implementando cada vez mais investimentos em tecnologia e incentivando com que seus usuários utilizem os canais digitais, sejam os aplicativos

---

<sup>11</sup> Ferreira (2020) relata que é um sistema utilizado para visualização de métricas, foi criado e pertence à empresa Microsoft, é um serviço de análise. É possível criar relatórios e utiliza o conceito de *Dashboard*, onde são criados gráficos, tabelas, indicadores, entre outros.



ou mesmo o atendimento *online*, como a utilização do *WhatsApp Enterprise*, assim destacou Santos (2019).

Como descrito por Castro (2015), muitos formatos de atendimento foram alterados. A utilização de ferramentas digitais traz inúmeros benefícios para as instituições financeiras, uma vez que os clientes usufruem dos benefícios de rapidez e economia de custos. Antes da Cooperativa adotar a utilização da ferramenta, para não deixar de dar algum retorno, os colaboradores acabavam utilizando seu *WhatsApp* pessoal, que, na verdade não era permitido.

A utilização desta ferramenta veio como uma forma de melhorar ainda mais o atendimento ao associado, fazer com o associado esteja mais próximo à agência. Anunciação (2021) afirma que os atendimentos aos clientes devem ter conexão entre a emoção e a praticidade. Principalmente nos atendimentos digitais, uma vez que o importante é não perder a sensibilidade na ponta dos dedos no atendimento ao cliente.

A Cooperativa Sicredi precisava adaptar-se aos novos costumes do mercado financeiro, pois como relata Santos (2019) e Castro (2015) o mercado vinha investindo alto em tecnologia. Segundo dados da pesquisa, antes da Cooperativa adotar a ferramenta do *WhatsApp Enterprise*, os colaboradores utilizavam o *WhatsApp* pessoal para atender aos associados. Nesse caso já se percebe uma melhoria no processo, visto que utilizar o celular pessoal para assuntos dos associados não é um meio seguro. No entanto, ainda há condições para serem melhoradas, como é apresentado na sequência.

Na pesquisa da empresa Cooperando Inteligência + Interação (2023), conforme a Tabela 1, foi identificado que muitos associados ainda vão até a agência, uma abundância de associados utiliza o caixa eletrônico e da mesma forma o aplicativo. Logo, o percentual que utiliza o *WhatsApp* pessoal dos colaboradores ainda é de 56,30%, e somente, 57,30% dos entrevistados utilizam o *WhatsApp* do próprio Sicredi. Assim, é possível identificar uma grande oportunidade de aumentar a quantidade de atendimentos a serem realizados através do *WhatsApp Enterprise* do Sicredi.

Tabela 1 - Formas de atendimento mais escolhidos pelos associados<sup>2</sup>.

Opções	Frequência	Percentual
Agência física	351	88,60%
Caixa eletrônico	322	81,30%





Aplicativo / <i>internet</i>	321	81,10%
Caixa na agência	297	75%
Telefone fixo da agência	227	57,30%
<i>Whatsapp</i> do Sicredi	223	56,30%
<i>Whatsapp</i> do gerente	210	53%

Fonte: Cooperando Inteligência + Interação (2023).

Como descrito por Genovez (2020), a pandemia de Covid-19 trouxe uma grande necessidade de repensar o modelo das agências físicas e também acelerou a evolução das plataformas digitais. O próprio *WhastApp* ganhou muita força e conhecimento por parte dos associados, visto que durante a pandemia não era possível ir até as agências, assim relata E3. O que vai de encontro com isso é o resultado da 44ª edição do relatório *Webshoppers*<sup>12</sup> que informa que as vendas por *sites da internet* ou redes sociais bateram o recorde de vendas no primeiro semestre de 2021, atingindo R\$53,4 bilhões, com um crescimento de 31% em relação ao período anterior. Além disso, os recordes vinham sendo batidos a cada semestre. Esse índice reforça a importância do Sicredi estar cada vez mais próximo dos associados, assim entregando a eles uma forma de atendimento em que facilita essa proximidade.

Além de trazer grandes mudanças para os canais de autoatendimento, fazendo com que o associado tivesse ainda mais autonomia em seu autoatender e ainda contam com essa opção de atendimento, tendo mais praticidade no seu cotidiano (E9).

Em se tratando dos colaboradores, a percepção deles, quanto ao novo formato de atendimento através do *WhatsApp Enterprise*, foi desanimadora, em função de ser mais um formato de trabalho, e o número de colaboradores continuava o mesmo, de acordo com E3. O mesmo colaborador que atendia o associado que vinha presencialmente na agência, atendia o que ligava, o outro que demandava por e-mail e também quem pedia atendimento via *WhatsApp Enterprise*. Conforme relata E6, “os associados precisavam esperar durante muito tempo para terem uma resposta, pois precisávamos dar atenção primeiramente para o associado que se encontrava na agência de forma presencial”.

---

<sup>12</sup> A *Webshoppers* é um relatório sobre o comércio eletrônico do Brasil, é elaborado pela empresa Ebit Nielsen.



Desta forma, começou a se perceber que essa maneira de atendimento não estava sendo a ideal para o associado e da mesma forma para os colaboradores que, por vezes, estavam se sentindo sobrecarregados e não conseguiam atender a todas as demandas. Conforme a concepção de Matos (2000), é significativo que a empresa ofereça qualidade e assim agreguem valor ao negócio, com intuito de ter um diferencial perante ao mercado.

### **3.3 Atendimento realizado na agência**

A pesquisa foi feita com agências onde o atendimento ainda não é centralizado, visando obter a percepção dessas agências, verificando quais as suas opiniões quanto à implementação. São sete agências ao total sem o atendimento centralizado, e estas destacaram algumas situações e dificuldades enfrentadas com esse modelo de atendimento. Fica evidente a intenção das mesmas de centralizar os atendimentos.

Alguns colaboradores citaram que, entre os principais desafios da atual forma de atendimento, está conciliar as rotinas operacionais da agência com atendimento ao público presencialmente na agência e ainda através do *WhatsApp*, da mesma forma que havia sido citado. Por vezes, os colaboradores se sentem sobrecarregados por terem que se dividir entre as duas formas de atendimento (dados da pesquisa).

#### **3.3.1 Dificuldades das agências sem a centralização**

Na visão das agências que não possuem a centralização do atendimento, o maior gargalo nesse formato é a demora na primeira interação do colaborador com o associado. Nas sete unidades que realizam o atendimento na própria agência, é de 103 minutos de espera. O total de atendimento das agências sem centralização entre janeiro de 2023 a setembro de 2023 foi de 12.485 atendimentos, em média 1.387 por mês ou ainda cerca de 199 por agência (*Power BI*). Percebe-se, assim, uma grande oportunidade de melhoria na quantidade de atendimentos realizados nas sete agências que ainda não possuem a centralização na sede.

Outro ponto de melhoria é no tempo para retornar a demanda do associado através do *WhatsApp Enterprise*, visto que a prioridade é o associado que está presencialmente na agência, assim, os atendimentos através da ferramenta ficam em



segundo plano. Foi relatado que alguns associados tem dificuldade em fazer com que a conversa passe pelo fluxo do Theo<sup>13</sup> e chegue até o atendimento humano. Foi citada, também, a melhoria da principalidade investindo ainda mais em estrutura e pessoas capacitadas, personalizando a linguagem de acordo com cada público, além de realizar contatos com mais frequência, também a utilização de técnicas de maior impacto emocional na oferta de produtos e serviços (dados da pesquisa). Com isso, foi percebida a necessidade de tomar alguma decisão quanto ao atual formato de atendimento.

Desta forma, fica clara a intenção das agências sem atendimento centralizado de que seja feita a centralização do mesmo, uma vez que, assim, os colaboradores poderão dar total atenção aos associados que vão presencialmente à agência.

### **3.4 Criação da área especializada no atendimento através do *WhatsApp Enterprise***

Foi percebendo a necessidade de melhoria no processo, uma vez que o atual formato de atendimento não estava sendo eficiente para a Cooperativa, que surgiu a área de atendimento centralizada ao associado através do *WhatsApp Enterprise*.

Por conseguinte, no ano de 2021, criou-se um grupo de trabalho para identificar alguns pontos e começar a trabalhar. Assim, principiou-se um mapeamento de como a Cooperativa estava em relação à quantidade de atendimentos, bem como foi realizado um trabalho de escuta ativa com as agências. Com o mapeamento, notou-se uma grande relevância em alterar o atual formato de atendimento.

Após muitos estudos, em início de 2022, a proposta de criação de uma nova área de atendimento ao associado através do *WhatsApp Enterprise* foi apresentada à Diretoria da Cooperativa, a mesma foi aclamada. Foi apresentado todo formato de atendimento, números, quantidade de colaboradores, a proposta de atendimento focando no associado, e muito mais. Desta maneira, dia primeiro de julho de 2022 teve-se o início da área centralizada de atendimento ao *WhatsApp Enterprise*,

---

<sup>13</sup> Theo é o assistente virtual da Sicredi. Uma vez que o associado envia uma mensagem para o *WhatsApp* e o Theo faz o primeiro contato, ele pode ir selecionando opções, o Theo realiza e efetiva algumas demandas ou o associado pode escolher que seu atendimento seja transferido para um colaborador Sicredi (2023).



inicialmente com três colaboradores. Esse número foi aumentando ao longo desse tempo.

### **3.4.1 Área especializada no atendimento através do *WhatsApp Enterprise***

A criação de uma área nova na Cooperativa de atendimento ao associado, através do *WhatsApp*, trouxe uma grande mudança positiva em relação aos atendimentos e também à rotina dos colaboradores. Estes sentiram as primeiras mudanças desde o início da centralização, assim como relata a entrevistada E9: “com a migração desses atendimentos, tivemos maior disponibilidade de tempo para inclusão de outras atividades no dia a dia. Maior quantidade de contatos de cobrança e prospecção de novos negócios”.

Houve a criação de novos cargos e formas de trabalho. A Cooperativa buscou adaptar-se a essa nova opção de atendimento, visto que se percebeu a importância de realizar um atendimento completo e com qualidade. Como cita Rueda (1998), pontos, como rápido atendimento, empatia, receptividade e também a oferta dos produtos e serviços são extremamente importantes para os usuários.

Os autores Gehlen, Nonohay e Affonso (2018) relatam que desenvolver um novo produto ou serviços é entender o que os clientes estão precisando e como será possível satisfazer essa necessidade. Descrevem também que, com o mercado cada vez mais competitivo, cada empresa busca agregar mais valor ao seu negócio.

A centralização foi acontecendo de forma organizada e muito bem estruturada. Primeira unidade a ter o atendimento centralizado foi a maior agência da Sicredi Vale do Rio Pardo, agência Santa Cruz Centro (dados da pesquisa). Por sua vez, quando o atendimento do *WhatsApp Enterprise* foi migrado para área especializada, foi possível focar no associado, atendendo suas necessidades e ainda conseguindo visualizar oportunidades de negócios (E7). Dessa forma, percebeu-se que a ferramenta tinha muito a agregar; de momento, ela só estava sendo utilizada de uma forma incoerente com a realidade das agências (E3). Atualmente, os associados podem escolher a forma de atendimento desejado e terem um atendimento completo e, à vista disso, os colaboradores podem trabalhar de forma mais assertiva, eficiente e sem tanta apreensividade (E9).



Conforme dados da pesquisa, na visão dos colaboradores, o atendimento ao associado tornou-se muito mais eficaz, por conta da maior agilidade no retorno e na qualidade do atendimento, retornando suas necessidades e, com isso, conseguindo ofertar produtos ou serviços de acordo com cada perfil de associado, sendo capaz de olhar o associado e a oferta na totalidade, gerando assim sua principalidade.

Desde o seu início, a utilização da ferramenta sofreu várias mudanças, os volumes de atendimento foram aumentando consideravelmente nesse tempo. Segundo dados retirados do sistema de acompanhamento de atendimentos, *Power BI*, somente na agência Santa Cruz Centro, de fevereiro de 2021 a outubro de 2022, foram atendidos no total 12.046 associados através do canal, sendo que o tempo de espera para o primeiro atendimento era de cerca de 129 minutos, com em média 600 associados atendidos por mês.

Com a centralização, também na agência Santa Cruz Centro, de maio de 2023 a outubro de 2023, foram 4.654 atendimentos realizados, com média de 931 atendimentos mensais, com tempo para o primeiro atendimento em 19 minutos. Ou seja, a percepção dos colaboradores em dizer que os atendimentos ficaram mais eficazes com a centralização está constado diante destes fatos.

Conforme dados retirados do *Power BI*, com relação à centralização, após as demais sete agências terem o atendimento migrado, de maio de 2023 a outubro de 2023, foram realizados 18.064 atendimentos na área, cerca de 3.613 por mês ou ainda 452 atendimentos por mês por agência. A média de espera para o primeiro atendimento ficou em 17 minutos. Com isso, percebe-se que há um grande aumento de atendimentos. Conforme visto, principalmente em relação ao tempo de primeiro atendimento, nas agências não centralizadas, ele é de 103 minutos para o primeiro contato e, nas centralizadas, é de apenas 17 minutos.

Nas situações de atendimento ao cliente, Silva e Zambom (2015) discorrem que o cliente espera ter suas solicitações atendidas quando solicita alguma demanda em um canal de autoatendimento. Por outro lado, quando o próprio cliente busca um atendimento pessoal, ele espera ser muito bem atendido.

A Tabela 2 mostra que os atendimentos da agência Afubra foram otimizados com a centralização dos atendimentos, conforme dados retirados do *Power BI*.





Tabela 2 - Comparativo entre antes da centralização de atendimentos e após a centralização na agência Afubra.

<b>Dados</b>	<b>Antes da centralização</b>	<b>Após a centralização</b>
Período	06/2022 a 11/2022	05/2023 a 11/2023
Total de atendimentos	2.114	3.082
Média mês	423	617
Tempo para o primeiro atendimento	99 minutos	16 minutos
Tempo total de atendimento	21 horas e 28 minutos	3 horas
Principalidade pessoa física I, II e III <sup>14</sup>	45,45%	55,10%
Principalidade pessoa física IV <sup>15</sup>	44,79%	53,50%

Fonte: *Power BI* (2023).

De junho de 2022 a novembro de 2022, foram 2.114 atendimentos, com média de 423 por mês. O tempo para o primeiro atendimento foi de 99 minutos de espera e o tempo total que os associados ficaram em atendimento foi de 21 horas e 28 minutos. Já após a centralização, teve-se um aumento na quantidade de atendimentos e principalmente no tempo para a primeira interação.

Em relação à principalidade dos associados, pode se verificar que a principalidade da pessoa física I, II e III, que são os associados atendidos na área centralizada, teve um aumento se comparado o percentual atual ao período anterior sem centralização. Da mesma forma, em relação à principalidade da pessoa física IV, foi possível verificar que ela sofre impactos positivos indiretos com a centralização dos atendimentos, visto que ela não é atendida pela área centralizada. Entretanto, com a centralização, os colaboradores das agências conseguem focar sua atenção nesse público, fazendo com que também se tenha um aumento em sua principalidade, como visto na Tabela 2.

O atendimento mais prestativo contribui com o aumento da principalidade dos associados. Conforme afirma Tani (2018, p. 35), “a qualidade do atendimento está diretamente relacionada com a resposta que será dada ao cliente, público ou consumidor. É muito importante resolver o problema do cliente, mas também é imprescindível ouvi-lo”.

<sup>14</sup> Refere-se a associados Pessoa Física com renda até R\$8.000,00 que são atendidos na área centralizada.

<sup>15</sup> Refere-se a associados Pessoa Física com renda acima de R\$8.000,00 que não são atendidos na área centralizada.



Fred Reichheld escreveu, em 2003, seu artigo *The One Number You Need to Grow*, em que abordava a conversão de clientes em promotores. Trazia que os promotores eram clientes fiéis e auxiliavam no crescimento da empresa, outrora os detratores denegriam a reputação da empresa. Neste sentido, a *Net Promoter Score*<sup>16</sup> (NPS) retrata um cenário que permite compreender essas situações e agir consoante aos resultados. Assim, relata Reichheld (2003), a empresa tem capacidade de crescimento se optar pela fidelidade de seus clientes. A NPS tem, em sua abordagem de pesquisa, a seguinte pergunta: em uma escala de zero a dez, qual a probabilidade de você recomendar a empresa (nome da empresa) para um amigo?

Conforme Reichheld (2011), as respostas são classificadas em três opções e cada uma apresenta um comportamento, em que, de zero a seis, são classificados como detratores, estes são os clientes que criticam a empresa e costumam não voltar mais a comprar, exceto situações adversas. Do outro lado, de sete a oito, estão os considerados neutros, estes pagam e utilizam produtos ou serviços da empresa se for necessário. Agora, de oito a dez, são os chamados promotores, aqui estão elencados os clientes fiéis à empresa que divulgam e indicam ela aos amigos.

Na Tabela 3, verifica-se que 84,20% dos entrevistados são promotores e indicam o atendimento através do *WhatsApp Enterprise* para outras pessoas, elas citam que a rapidez e a resolutividade das demandas são eficientes. Entre os neutros, 10,40% estão os que só utilizam o serviço em casos necessários, estes citam que sentem certa demora nos retornos. E apenas 5,40% são os detratores deste canal de atendimento, aqui citaram critérios como problemas pontuais no consumo de produtos e serviços. A classificação do NPS do atendimento através do *WhatsApp* ficou em 78,8%. Com isso, pode-se identificar que o atendimento está sendo satisfatório para o associado, no entanto, é possível trabalhar em algumas melhorias, conforme citado pelos entrevistados.

---

<sup>16</sup> Em tradução refere-se à pontuação líquida do promotor.



Tabela 3 - Índice de NPS do atendimento no *WhatsApp*

Classificações	Frequência	Percentual
Promotor	267	84,20%
Neutro	33	10,40%
Detrator	17	5,40%
Total	317	
NPS	-	78,8%

Fonte: Pesquisa Cooperando Inteligência + Interação (2023).

Outra questão a contribuir com atendimento através do *WhatsApp*, como também auxiliou o trabalho da área centralizada, foi a possibilidade de utilizar a ferramenta de assinatura eletrônica. Por tempos, foram utilizadas somente assinaturas escritas à mão para identificar a aceitação dos termos descritos em documentos ou contratos, relata Behrens (2005). Entretanto, com os avanços da tecnologia, outras ferramentas que possibilitam que o associado dê ciência e concordância a algum documento foram desenvolvidos, isso se deu através do sistema de assinatura eletrônica. Conforme explica Behrens (2005), é a forma de reconhecer a autenticidade para atender as necessidade de segurança e a autenticidade nos documentos transitados via *internet*.

A utilização dessa ferramenta permite com que os atendimentos sejam realizados do início ao fim pelo *WhatsApp Enterprise* (dados da pesquisa).

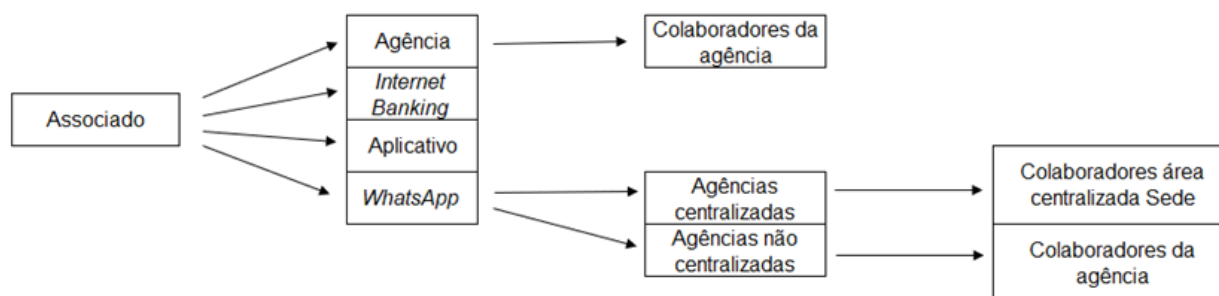
### 3.4.2 Fluxo de atendimentos

Na percepção dos colaboradores entrevistados, os atendimentos através do *WhatsApp Enterprise* tiveram um aumento considerável ao longo do tempo. Rueda (1998) exemplifica a facilidade de acesso, os horários de atendimentos mais flexíveis, além disso, menciona a qualidade nos produtos oferecidos e, de forma especial, o bom atendimento.

Assim como os atendimentos através do *WhatsApp Enterprise* tiveram uma melhor qualidade, da mesma forma, os presenciais também sentiram essa melhoria, pois os colaboradores poderiam dar mais atenção a quem estava na sua frente. Conforme disposto na figura 4, seja pelo *WhatsApp Enterprise*, Aplicativo do Sicredi, *Internet Banking*, estes dois se autoatendem, e ainda há a possibilidade de atendimento presencial na agência (dados da pesquisa).



Figura 1 - Fluxo de atendimentos.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ademais, é importante que os colaboradores, principalmente os gerentes de contas, utilizem o *WhatsApp Enterprise* de forma reativa, ou seja, o colaborador enviar mensagem para o associado, a fim de realizar alguma oferta ou contato de relacionamento. Esse canal é importante para aproximar-se do associado, fidelizando e satisfazendo o mesmo (dados da pesquisa).

Silva e Zambon (2015) explicitam seus pressupostos, em que conhecer os clientes, suas necessidades e desejos é de grande relevância. Na mesma concepção, esse é o primeiro passo para empresa conseguir atrair, satisfazer e fidelizar os clientes. Além disso, é necessário que a empresa esteja presente na vida do cliente e seja conhecida por ele.

### 3.4.3 Visão das agências não centralizadas sob a centralização

Com a centralização, a expectativa é que o associado tenha uma melhor experiência com o atendimento pelo *WhatsApp Enterprise*, pois será atendido com mais agilidade e qualidade, segundo E12.

Por outro lado, E11 acredita que, com a centralização dos atendimentos, os colaboradores da agência terão mais tempo para outras tarefas, como geração de negócios e prospecção de novos associados, buscando um contato ativo com os associados, realizando visitas, assim fortalecendo o relacionamento com os mesmos.

Os colaboradores das agências que ainda não possuem o atendimento centralizado acreditam também que muitos negócios são efetivados através do canal, visto que os colegas da Sede que realizam o atendimento têm uma visão geral do



associado, entendendo-o e ofertando o melhor produto ou serviço, de certa podendo realizar um atendimento mais assertivo e eficiente, conforme E12.

Assim, é possível verificar o interesse das agências em migrar o atendimento, uma vez que percebem que existem muitas oportunidades a serem criadas e exploradas com a centralização, sendo o principal objetivo melhor atender o associado.

### **3.5 Benefícios da utilização do *WhatsApp Enterprise***

A ferramenta utilizada é o *WhatsApp Enterprise*, é homologada pela empresa Meta, a dona do *Facebook*, o que traz ainda mais segurança ao associado. A ferramenta é corporativa e é utilizada nos computadores da empresa, o que torna ainda mais ágil e seguro o atendimento (E4).

Dentre os principais benefícios citados, está a adequação ao mercado e às atuais gerações. Dessa forma, o Sicredi buscou oferecer mais essa possibilidade a seus associados, conforme relata E2. E de fato mais essa opção de atendimento gera valor para o associado e faz com que ele escolha o Sicredi como sua principal instituição financeira, contribuindo, assim, com sua principalidade (E7).

Como afirma E3, para o associado ter a opção de ser atendido através do *WhatsApp*, acaba sendo mais uma porta de entrada para gerar novas negociações, pois muitos associados, antes, não iriam até a agência, seja por não poderem sair do trabalho, ou terem que encontrar estacionamento, ou esperavam em uma fila onde não sabiam a hora que seriam atendidos. Agora, podem enviar o questionamento pelo *WhatsApp* no horário que quiserem, além de terem o suporte do atendente virtual Theo em qualquer horário; o atendimento da equipe é em dias úteis das 9 horas até as 16 horas. Ao final do atendimento, ainda há a possibilidade de gerar uma oferta de produto ou serviço, então possivelmente gerando negócio, o que contribui para o aumento da sua principalidade e ainda gera a satisfação do mesmo e mostra que o Sicredi quer estar próximo (dados da pesquisa).





### 3.6 Oferta de produtos e serviços

Antes da centralização do atendimento ao associado através do *WhatsApp Enterprise*, percebe-se que era mais difícil negociar produtos e serviços, pois não se conseguia realizar atendimentos com excelência. Na maioria dos atendimentos, era só resolvida a demanda solicitada, além de não ser possível dar total atenção a cada atendimento. As agências não conseguiam absorver todas as demandas (E8). Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) relatam que, para conseguir gerar serviços de qualidade aos clientes, é necessário conhecê-los e saber quais serviços são importantes para os mesmos. Isso faz com que a empresa se torne mais atrativa em relação ao mercado. Em sua opinião, Boone e Kurtz (2013) afirmam que a qualidade de serviços é responsável por conseguir suprir a capacidade de satisfação dos clientes.

É possível verificar que a grande maioria dos associados está disposta a receber contatos de relacionamento e ofertas de produtos e serviços através do *WhatsApp*, conforme a pesquisa da Cooperando Inteligência + Interação (2023). Conforme demonstrado na Tabela 3, 78,8% diz que aceita receber contatos ou já recebe e quer continuar recebendo. Apenas 21,30% não deseja receber ou recebe e não quer mais receber.

Tabela 3 - Desejo de receber ou não contato de relacionamento através do *WhatsApp*.

Opções de resposta	Frequência	Percentual
Sim	179	45,20%
Já recebo e quero continuar recebendo	133	33,60%
Não	81	20,50%
Já recebo e não quero continuar recebendo	3	0,80%
Total	396	100%

Fonte: Cooperando Inteligência + Interação (2023).

Há distintos perfis, porém, em vias remotas, a oferta é um tanto mais complexa, em razão de o associado poder simplesmente ignorar a mensagem e não responder mais. Por outro lado, os colaboradores devem buscar meios alternativos de realizar



essa oferta, com formas diferentes de persuasão, diferente do atendimento presencial, em que é possível verificar a expressão dos associados (E5).

Sparemberger (2019) utiliza a argumentação de se conhecer o público-alvo, ter planejamento e efetivar as ações e estratégias de vendas da empresa, além de conhecer as variáveis que influenciam e determinam o motivo de um cliente comprar determinado produto. Outras características importantes para os colaboradores são a criatividade, a flexibilidade, o comprometimento e a capacidade de negociar, esta é de grande importância para o atendimento via *WhatsApp Enterprise*.

É importante que as oportunidades sejam aproveitadas, e os colaboradores desenvolvam e aprimorem seus métodos de comunicação mais assertivos, conforme visto no parágrafo anterior. Ademais, um ponto positivo, conforme a Colaboradora E7 relatou, é: “Tenho percebido que as colegas tem acompanhado os retornos e cobrado a resposta dos associados. Além disso, pelo *WhatsApp* percebo também que podem estar mais dispostos a receberem propostas, pois podem analisar elas no tempo disponível, e não na pressa de ser atendido/retornar ao trabalho/falar ao telefone.”

Segundo a pesquisa da Cooperando Inteligência + Interação (2023), quando os associados foram perguntados quanto à probabilidade de aceitarem contratar um serviço do Sicredi através do *WhatsApp*, o retorno foi que, em média, 4,3 aceitariam, sendo o mínimo de 0 e o máximo 10, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Probabilidade de aceitar a oferta de produto ou serviço.

Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
4,3	4,4	0	10

Fonte: Cooperando Inteligência + Interação (2023)

Ainda conforme a pesquisa da Cooperando Inteligência + Interação (2023), cerca de 28,5% dos entrevistados indicam alta probabilidade de aceitar a oferta de algum produto ou serviço. Se for separado por idade, os que mais estão dispostos a aceitar são os jovens. Alguns associados ainda possuem certo bloqueio para aceitar ofertas e fechar negócios através do *WhatsApp*. Dessa forma, é orientado que estes vão até a agência para conversar e entender melhor (E1). Por outro lado, há também aqueles que buscam as informações pelo *WhatsApp* e depois preferem ir à agência concluir e, ainda, sim, os que optam e querem que tudo seja efetivado através da



ferramenta. Assim, percebem-se alguns desafios que permeiam o atendimento através da ferramenta.

Um atendimento mais prestativo acaba refletindo em números de negócios gerados, como será visto a seguir. Da mesma forma contribui com o aumento da principalidade com o Sicredi; isso comprova que a área está sendo eficiente, além de deixar o associado satisfeito e com isso fazer com que ele acabe procurando ainda mais os produtos e serviços do Sicredi e também indicando a Cooperativa para outras pessoas (E1).

Em relação às questões citadas, foi verificado que, nas agências que possuem a centralização dos atendimentos, nos meses de janeiro a abril de 2024, foram realizados, no total, 12.426 atendimentos (*Power BI*). No mesmo período, verificou-se que foram fechados 1.197 negócios na área, cerca de 10,38%, dado retirado da planilha de registros da área, demonstrando, assim, que os associados aceitam ofertas de negócios através do *WhatsApp* e aceitam efetivá-las pela ferramenta de atendimento.

### **3.7 Desafios no atendimento ao associado através do *WhatsApp Enterprise***

No contexto geral, cita-se a questão da segurança, por hoje existirem inúmeros golpes diferentes; para o associado, é difícil conseguir assimilar o que é golpe e o que é seguro (E4). Por esse motivo, alguns associados preferem vir até a agência, a fim de garantir que é realmente verdade e é seguro. De acordo com E6, costuma acontecer com pessoas de mais idade.

Inúmeros golpes vêm sendo aplicados, fazendo muitas vítimas no país inteiro, muitos deles ligados ao próprio sistema financeiro. Segundo Febraban (2023), atualmente 70% dos golpes são de engenharia social, que se refere à manipulação psicológica de uma pessoa e faz com lhes forneçam informações confidenciais, entre elas, senhas e números de cartões ou convence o usuário a realizar transações em benefício de quadrilhas de criminosos. Ainda de acordo com Febraban (2023), os investimentos em segurança, conscientização e esclarecimento da população por meio de ações de *marketing*, em diversos canais de comunicação, vêm crescendo ano após ano.



Conforme o relato de E2, “inicialmente se tem uma certa barreira na confiança dos associados com um colaborador diferente dos que estão na agência, pois os associados estão acostumados a algumas pessoas em específico que sempre as atendem na agência”. Não obstante, com o trabalho diário de explicação para os associados feito pelos colaboradores da agência, como também da área e mediante postagens nas redes sociais do Sicredi, aos poucos, os associados vão criando essa confiança e demandando cada vez mais através da ferramenta (E2).

Em relação à própria ferramenta, foi apontada a possibilidade de melhoria em ter ligação por voz, pois alguns associados não compreendem corretamente as explicações; nesses casos, é necessário encaminhar o associado para agência (E2). A ferramenta sofre muita instabilidade e, por vezes, isso acaba atrasando atendimentos, levando à insatisfação dos associados que a utilizam, além de diminuir a produtividade dos colaboradores (E9).

O poder de argumentação dos colaboradores para a venda de produtos ou serviços, através do *WhatsApp Enterprise*, é de grande valia, visto a importância dessa *Soft Skills*<sup>17</sup>, conforme relatado por Sparemberger (2019).

Há a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, em que o artigo 1º relata “o tratamento de dados pessoais, [...] com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.” Diante disso, faz-se necessário ter a autorização do associado para enviar mensagens através da ferramenta e alguns associados ainda não autorizaram receber mensagens da Cooperativa através do *WhatsApp Enterprise* e isso acaba prejudicando determinados atendimentos e negócios (E4).

Na visão de alguns colaboradores, ficam relacionadas ao conhecimento dos produtos e serviços e também à forma de se comunicar via mensagens (dados da pesquisa). Conforme Silva e Zambom (2015), para ter um atendimento ainda melhor, os colaboradores carecem de um conjunto de competências que permitam alcançar as expectativas dos clientes. E uma das principais competências citadas é o

---

<sup>17</sup> “[...] capacidades sociais e comportamentais (*soft skills*), que possuem caráter universal. Os colaboradores precisam desenvolver as *soft skills* para serem capazes de alcançar o nível de desempenho requerido atualmente” (Bes *et al.* 2021).



conhecimento, como saber realizar uma comunicação efetiva, empática. Aumento da principalidade do associado

Dentre as sugestões de melhoria para que o associado tenha uma experiência ainda melhor, está diminuir o tempo para o primeiro atendimento (E4). Desta forma, buscam-se criar algumas formas para diminuir esse tempo. Nas agências que ainda não possuem a centralização, a média é de 103 minutos para a primeira interação. Com relação as que possuem a centralização, o tempo já está dentro do ideal, mas é possível melhorar ainda mais, visto que hoje a média é de 17 minutos (dados retirados do *Power BI*).

Segundo a pesquisa da empresa Cooperando Inteligência + Interação (2023), o associado tolera aguardar para ser atendido em média 74 minutos e no máximo 1440 minutos, para ter uma resposta, assim como está disposto na Tabela 5.

Tabela 5 - Tempo de espera para o primeiro atendimento.

<b>Tempo</b>	<b>Minutos</b>
Médio	74
Mínimo	1
Máximo	1440
Desvio padrão	223

Fonte: Cooperando Inteligência + Interação (2023).

Sendo assim, percebe-se que, nas agências centralizadas, o tempo já está dentro do previsto, sendo necessário melhorar o tempo nas agências não centralizadas. Em função disso, Matos (2000) relata que a velocidade no atendimento ao cliente demonstra a prontidão e disposição da empresa em realizar uma boa prestação de serviço.

Além disso, é necessário melhorar os *Dashboards* ou Painel de Controle, que são os relatórios gerenciais para visualização dos atendimentos, assim, poderá ter dados mais completos, a fim de ter um melhor acompanhamento e gestão (E8). Ou, como cita Chamon (2013), é um grande armazenador de informações, para demonstrar em formato de relatório, tabelas ou indicadores.

Ainda conforme Chamon (2013), esse monitoramento de informações ajuda a mostrar a evolução da empresa em determinado assunto. Isto significa obter um melhor andamento dos negócios da empresa. Estes relatórios podem ser utilizados diariamente, com o propósito de encontrar formas de melhoria nos processos da





empresa, ou em oportunidades de crescimento. As hipóteses de acompanhamento são inúmeras.

No dizer de Anunciação (2021), é necessário preparar e desenvolver pessoas, da mesma forma que utilizar tecnologia em seus processos é de grande significância para experiência de sucesso do associado. No mesmo sentido, E3 discorreu sobre a importância de realizar treinamentos para desenvolver formas de comunicação mais assertivas, negociações e argumentações. Idem, é importante a área estar muito bem alinhada e esclarecida com seus objetivos.

Ao final de cada atendimento através do *WhatsApp Enterprise*, é realizada uma pesquisa de satisfação, em que o associado pode avaliar como: excelente, bom, regular, ruim e muito ruim. De acordo com isso, dados retirados do *Power BI* mostram as respostas dos associados quanto ao questionário realizado ao final de cada atendimento realizado através do *WhatsApp Enterprise*. Conforme dados de outubro de 2023, 97,16% sentem-se satisfeitos, sendo que de 528 respondentes, 426 classificaram como atendimento excelente, 87 como bom e apenas 7 escolheram a opção de regular, 5 muito ruim e somente 3, ruim. Embora o ponto de melhoria mais citado foi de ter-se uma maior agilidade.

Segundo dados retirados do *Power BI*, percebeu-se que, após a centralização do *WhatsApp Enterprise*, na agência Afubra, também se teve um ganho na principalidade<sup>18</sup> dos associados pessoa física urbano de forma geral; em junho de 2022, era de 45,41% no geral e, em março de 2024, estava em 55%.

Demais colaboradores ressaltaram que acreditam estar no caminho certo, tendo uma forma de atuação, em que é atendida a demanda do associado e após a oferta de algum produto ou serviço em praticamente todos os atendimentos, fazendo com que amplie a principalidade do associado (dados da pesquisa). Conforme descrito na Tabela 6, os produtos e serviços mais negociados e demandados, na área de atendimento centralizado, recebem a classificação por ordem alfabética e não por volumes de negociação.

---

<sup>18</sup> A principalidade não está relacionada apenas ao atendimento através do *WhatsApp*, mas sim a diversas variáveis, sendo esse atendimento contribui para tal.



Tabela 6 - Produtos mais efetivados e negociados.

Antecipação de FGTS
Aplicação em poupança
Cartão de crédito
Créditos
Financiamento de veículo
Investimentos
Programações de poupança
Renegociações
Repactuações
Seguros
Solicitação de TAG de pedágio

Fonte: Sicredi (2023).

Desta forma, percebe-se que o atendimento realizado através do *WhatsApp Enterprise* é bem completo e preza pela qualidade e o bom relacionamento com os associados, bem como há oportunidade de serem efetivados inúmeros negócios.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve, como objetivo geral, avaliar os resultados obtidos e a eficácia do atendimento centralizado do aplicativo *WhatsApp Enterprise* na cooperativa de crédito estudada. Foi possível verificar também os benefícios que a ferramenta trouxe para a Cooperativa e seus associados.

Para responder o problema de pesquisa, dentre os objetivos, analisou-se os benefícios que a utilização do aplicativo traz para a principalidade do associado. Foi possível verificar que a utilização da ferramenta contribui com o aumento da principalidade, uma vez que cada associado é atendido na sua individualidade, podendo ser ofertados produtos e serviços nos atendimentos, resultando, assim, em negócios, como créditos, aplicações e investimentos, cartões, seguros, entre outros, assim aumentando a principalidade do associado.

Observou-se que o tempo para o primeiro atendimento na área centralizada é de apenas 17 minutos, já, nas agências sem a centralização, o associado aguarda mais de 103 minutos pelo primeiro contato. O tempo de espera para o primeiro atendimento está diretamente ligada ao aumento da principalidade, visto que o associado não fica esperando por tanto tempo como anteriormente. Outro ponto



relevante são os resultados da pesquisa que é realizada ao final de cada atendimento. Conforme dados de outubro de 2023, 97,16% dos associados sentem-se satisfeitos, sendo que de 528 respondentes, 426 classificaram como atendimento excelente. Diante disso, conforme dados retirados do *Power BI*, na agência da Afubra, obteve-se um ganho na principalidade dos associados, em que o índice de principalidade da agência teve um aumento de 9,65% em relação ao período anterior sem a centralização. Da mesma forma, foi possível notar um ganho de eficácia indireto, visto que a principalidade dos associados da PF IV, que são atendidos pelos colaboradores da agência, também teve um aumento de 8,72%.

Outro objetivo foi apurar se a quantidade de atendimentos pelo *WhatsApp Enterprise* foi otimizada na agência Afubra. Percebeu-se que, de junho a novembro de 2022, foram 2.114 atendimentos, com média de 423 por mês. O tempo para o primeiro atendimento era muito elevado, de 99 minutos de espera. Após os atendimentos serem centralizados, a quantidade subiu para 3.082 com 617 associados atendidos por mês, o tempo para o primeiro contato reduziu drasticamente para apenas 16 minutos. Diante disso, com a centralização, nota-se um grande ganho de eficiência. Pode-se observar que a quantidade de atendimentos teve um aumento de aproximadamente 46% em relação ao período em que não era centralizado. Com isso, é possível, mais uma vez, comprovar o ganho em capacidade de atendimento da área centralizada.

Em relação ao objetivo de analisar se o tempo do primeiro atendimento reduziu com a implantação da área centralizada, foi possível comprovar que se teve uma melhora excepcional. Nas agências sem a centralização, o tempo para o primeiro atendimento é de longos 103 minutos e, após a centralização dos atendimentos, o tempo passou para somente 17 minutos. Está constatado, diante desses fatos, que os atendimentos ficaram mais eficientes com a centralização, superando muito a expectativa dos associados, segundo a pesquisa em que a média era de 74 minutos.

Ao analisar a efetividade dos produtos oferecidos e serviços prestados através da plataforma, verificou-se que, com os atendimentos realizados de forma centralizada, a oferta de produtos e serviços também ganhou força, assim como relataram os colaboradores entrevistados. Isso ocorre em virtude de que os colaboradores conseguem prestar um atendimento completo ao associado e ainda abordá-lo ofertando produtos ou serviços. Ao encontro disso, ganha-se no aumento



da principalidade dos associados. Essa informação pode ser comprovada analisando os dados retirados do *Power BI*, em que, a cada 100 atendimentos realizados, são efetivados, em média, 10 produtos ou serviços.

Diante do exposto, as propostas de melhoria seriam: aprimoramento na agilidade dos atendimentos; trabalho a fim de reduzir ainda mais o tempo para o primeiro atendimento ao associado; oficinas e capacitações sobre vendas, visto que, assim, será possível elevar a principalidade; difusão desse canal de atendimento visando atender ainda mais associados por este canal e aliviando os atendimentos nas agências; aprimoramento do formato de atendimento progredindo o NPS das agências; centralizaçõa dos atendimentos de todas as agências.

Logo, percebe-se que, ao centralizar esses atendimentos, o tempo para o primeiro atendimento reduziu. Desta forma, todos os atendimentos realizados através da ferramenta de *WhatsApp Enterprise* terão um padrão na questão do tempo para o primeiro contato e a condução da conversa, em que o associado será atendido com maior qualidade e eficiência; também se priorizará a oferta de algum produto ou serviço.

Com relação às limitações do estudo, o mesmo não obteve os dados exatos referindo-se às efetivações e ofertas de negócios na área. Esse dado foi mencionado e os entrevistados afirmaram que, com a centralzação, será possível realizar mais ofertas nos atendimentos, entretanto, não foi possível mensurar e comprovar essa informação, dado que hoje a Cooperativa não possui nenhum relatório onde essa informação possa ser verificada.

Como objeto de estudo futuro, pode ser analisada a quantidade de ofertas realizadas e de negócios fechados. Para tal, faz-se necessário o desenvolvimento de relatórios de ofertas, assim, seria possível verificar a quantidade de ofertas, analisando se, de fato, são feitas a cada atendimento. No mesmo sentido, seria possível comparar com a quantidade de negócios fechados. Na mesma linha, poderia ser feito um comparativo da quantidade de negócios efetivados na área de atendimento através do *WhatsApp Enterprise*, relacionando com os atendimentos feitos nas agências e comparando o número de negócios fechados através do *WhasApp Enteprise* com os números das agências.



## REFERÊNCIAS

ABREU I. V. L. **Os pequenos empreendimentos e o uso de ferramentas digitais para enfrentamento das perdas ocasionadas pela covid-19.** 2022. 30f. TCC (Curso de Administração), Universidade Federal do Maranhão, Bacanga, São Luís, 2022.

ANDRADE, G. A. S.; ESPEJO, M. M. S. B.; GARCÍA-CONTRERAS, R.; SANTOS, C. A. DOS. **Social customer relationship management e resiliência organizacional de microempresas brasileiras na pandemia de Covid-19.** Revista de Administração Mackenzie, 2023.

ANUNCIÇÃO, H. **Atendimento ao cliente: profissionais que revolucionaram o campo da experiência do cliente.** Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021.

BEHRENS, F. **A assinatura eletrônica como requisito de validade dos negócios jurídicos e a inclusão digital na sociedade brasileira.** 2005. 87f. Dissertação de Mestrado PUC/PR, Curitiba, Paraná, 2005.

BES, P. R.; ALMEIDA, C.; SCHOLZ, R. H.; LESSA, B. S.; MELLO, J. P.; JUNIOR, R. R. S.; SILVA, T. O. **Soft Skills.** Porto Alegre: Grupo A, 2021.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo.** Tradução da 12ª edição norte-americana. São Paulo: Editora Cengage Learning Brasil, 2013.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).** Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 26 de outubro de 2023.

CASAS, A. L. L. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios, Casos Práticos.** São Paulo: Grupo GEN, 2019.

CASSIOLATO, J. E.; FALCÓN, M. L.; SZAPIRO, M. **Novas tecnologias digitais, financeirização e pandemia Covid-19: transformações na dinâmica global produtiva, no papel do Estado e impactos sobre o CEIS.** Rio de Janeiro: Editora Cadernos do Desenvolvimento, 2021.

CASTRO, J. T. F. **Proposta de análise do banco virtual no contexto dos canais bancários e da aceitação do cliente.** 2015. 93f. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.

CHAMON, J. E. **Gráficos em Dashboard para Microsoft Excel.** São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

COOPERANDO INTELIGÊNCIA + INTERAÇÃO. **Relatório de pesquisa WhatsApp.** Passo Fundo, 2023.

CRAWFORD, M.; BENEDETTO, A. D. **Gestão de novos produtos.** Porto Alegre: AMG editora, 2015.





DINIZ, Eduardo. Evolução do uso da web pelos bancos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, p. 29-50, 2000.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS – FEBRABAN. **Pandemia acelera bancarização e uso de canais digitais no Brasil**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://febrabantech.febraban.org.br/temas/inovacao/pandemia-acelera-bancarizacao-e-uso-de-canais-digitais-no-brasil>. Acesso em: 05 abr. de 2023.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS (FENABAN). **Pesquisa Nacional sobre Home Office dos(as) Bancários(as)**. 2020.

FERNANDES, R. B., LIMA, I. F. M., & SERRALVO, F. A. **Comportamento de consumo omnichannel em cooperativas de crédito: diferenças em relação ao varejo e implicações estratégicas para integração de canais**. Revista Brasileira de Marketing – ReMark. 2024.

FERREIRA, M. C. **Power BI® 2019: Aprenda de Forma rápida**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.

FIEBIG, Émerson Adriano; FREITAS, Ernani Cesar de. Canais de atendimento, satisfação e lucratividade de clientes em serviços: um caso bancário. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, p. 742-775, 2011.

GEHLEN, R. Z. C.; NONOHAY, R. G. D.; AFFONSO, L. M. F. **Desenvolvimento de produtos**. Porto Alegre: Grupo A, 2018.

GENOVEZ, R. S. **Como a COVID-19 vai forçar bancos, estabelecimentos comerciais e pagamentos a se reinventarem**. Disponível em: <https://www.visa.com.br/sobre-a-visa/noticias-visa/nova-sala-de-imprensa/covid19-forca-empresas-a-se-reinventarem.html>. Acesso em: 11 abr. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022.

KACZOROWSKA-SPYCHALSKA, D. **Consumer perspective of omnichannel commerce**. *Management*. 2017.

KPMG. **Sobre a KPMG**: Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/sobre-a-kpmg.html>. Acesso em: 13 de junho de 2024.

MAÇÃES, M. A. R. **Marketing e Gestão da Relação com o Cliente**. 8º Ed. Coimbra: Grupo Almedina, 2017.

MATOS, C. L. **Avaliação e Análise do Desempenho dos Processos de Serviço, numa Agência Bancária, sob a ótica de seus Clientes e Funcionários da “Linha de Frente”**. 2000. 152f. Dissertação (Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MEINEN, E.; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confecras, 2014.



OMS. Organização Mundial da Saúde. **Organização Pan-Americana da Saúde**. Brasília. 2023. Disponível em: [https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_joomlabook&view=topic&id=33](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_joomlabook&view=topic&id=33). Acesso em: 06 de abril de 2023.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. More on improving service quality measurement. **Journal of retailing**, v. 69, n. 1, p. 140-147, 1993.

POLONIO, W. A. **Manual das Sociedades Cooperativas**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

REICHHELD, F. **A Pergunta Definitiva 2.0**: Como as empresas que utilizam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

REICHHELD, F. **The One Number You Need to Grow**. **Harvard Business Re-view**. 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need--to-grow>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

RODRIGUES, P. H. **Atendimento bancário na pandemia de Covid-19**: percepção de bancários e de clientes diante da transformação digital. 2021. 124 f. Dissertação (Governança, Tecnologia e Inovação), Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2021.

RUEDA, L. **Os sobreviventes do século XX**. *Jornal do Comércio* Ano III. 21. ed. Rio de Janeiro: 1998.

SANTOS, R. D. S. **O impacto das ferramentas digitais no setor bancário**. 2019. 23f. TCC (Administração), Faculdade Doctum de Serra, Serra, 2019.

SCHUCH Z., MILAN G. S., KIELING R. I., EBERLE L., JUNIOR J. C. DA S. F. **Transformação digital em uma cooperativa de crédito**. Editora Unijuí. 2023

SICREDI. **Relatório Anual Sicredi Vale do Rio Pardo 2022**: Disponível em: [https://www.sicredi.com.br/media/coop/filer\\_public/2023/04/15/sicredi\\_-\\_relatorio\\_2022\\_-\\_final.pdf](https://www.sicredi.com.br/media/coop/filer_public/2023/04/15/sicredi_-_relatorio_2022_-_final.pdf). Acesso em: 16 out. 2023.

SICREDI. **Relatório de Sustentabilidade 2015**. 2015. Disponível em: [https://www.sicredi.com.br/media/produtos/relatorio\\_sustentabilidade\\_2015.pdf](https://www.sicredi.com.br/media/produtos/relatorio_sustentabilidade_2015.pdf). Acesso em: 28 abr. 2023.

SICREDI. **Sobre a Cooperativa**. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/valedoriopardors/sobre-cooperativa/>. Acesso em: 21 out. 2023.

SILVA, F. G.; ZAMBON, M. S. **Gestão de Relacionamento com o Cliente**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.

SOMOSCOOP, RS. **Conheça o coop**. Disponível em: <https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop/#oquee>. Acesso em: 13 abr. 2024.



SPAREMBERGER, A. **Vendas: Fundamentos e Relacionamento com os Clientes.** Ijuí: Editora Unijuí, 2019.

TANI, Z. R. **Atendimento ao Público.** São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

TREVISAN, N. M.; ROCHA D. A. R. **Marketing nas mídias sociais.** São Paulo: Editora Saraiva, 2020.

WALLIMAN, N. **Métodos de Pesquisa.** São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

WELCH, I. Consumers prefer digital financial services. **KPMG - News and media,** Austrália: 2020.

WHATSAPP. **WhatsApp Business.** Disponível em: <https://business.whatsapp.com/#products>. Acesso em: 23 abr. 2024.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços.** Porto Alegre: Grupo A, 2014.