

REGIANE RAFAELA DE CARVALHO

A ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI

CURITIBA

2012

REGIANE RAFAELA DE CARVALHO

A ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios - 2012.

Orient.:Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2012



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): REGIANE RAFAELA DE CARVALHO

CD: dk

TÍTULO DO TRABALHO: A ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: VICENTE PACHECO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Trabalho elaborado dentro da regra de Processo.

NOTA: 90 (noventa)

) ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 90 (noventa)

) ASSINATURA: _____

CONCEITO FINAL: 90 (noventa)

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA: 

DATA: ____/____/____

RESUMO

Carvalho, Regiane Rafaela. A estratégia de Crescimento da Cooperativa de Crédito Sicredi. Nos anos 80, a tentativa de reativação do cooperativismo de crédito no Brasil era mal vista pelas autoridades responsáveis pela regulamentação do sistema financeiro, aos poucos as cooperativas foram ganhando espaço, cada vez mais acatando mais medidas exigidas pelo Banco Central, mas visando que o sistema seja ainda mais seguro. A estratégia é um fator muito importante nas cooperativas, desde seu nascimento, pois busca eliminar barreiras que poderiam acabar com qualquer esperança de sucesso, no seu desenvolvimento para que obtenha resultados e em seu crescimento, para que expanda seu negócio e atinja cada vez mais adeptos ao sistema. É necessário que se entenda que a cooperativa é uma sociedade onde pessoas se juntam para trabalhar de forma solidária na realização dos negócios que se ampliam, essencial saber que o sócio de cooperativa é igualmente seu dono, obtendo assim responsabilidade, direitos e deveres. As expectativas para 2012 são boas para as cooperativas, a ONU (Organização das Nações Unidas) declarou o ano de 2012 como o ano internacional das cooperativas, reconhecendo assim a importância do cooperativismo para realização das atividades de milhões de pessoas em todo o mundo. Aproveitando o momento mundial e o bom momento no Brasil, a cooperativa de crédito Sicredi, lançou seu planejamento estratégico para os próximos anos, que busca engajamento de seus colaboradores, melhorias no sistema nos canais de relacionamento, conscientização de seus associados, fator indispensável, pois a partir dele que a cooperativa poderá realmente crescer na localidade em que já atua, conquistando ainda mais o mercado e conseqüentemente poderá expandir para outros centros, buscando novos negócios. Uma medida boa para a cooperativa, mas principalmente para as pessoas que fazem parte dela que sirva de estímulo para que todos sejam mais solidários e cooperativos para construir um mundo melhor.

Palavras-chave: cooperativismo; estratégia; crescimento; dono; relacionamento.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	04
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	05
1.2	OBJETIVOS.....	05
1.2.1	Objetivo Geral.....	05
1.2.2	Objetivos Específicos	05
1.3	JUSTIFICATIVA.....	06
1.4	ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	06
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	08
2.1	ESTRATÉGIA	08
2.1.1	Conceitos de Estratégia.....	08
2.1.2	Tipos de Estratégia.....	09
2.2	COOPERATIVAS DE CRÉDITO	11
2.2.1	Características das Cooperativas de Crédito.....	11
2.2.2	Histórico Evolutivo das Cooperativas de Crédito	16
2.2.3	Cooperativa de Crédito Sicredi.....	17
3	METODOLOGIA	19
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	19
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
4	ANÁLISE DE DADOS	21
4.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SICREDI	21
4.2	ANÁLISE ENTRE COOPERATIVAS DO SISTEMA SICREDI.....	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
5.1	CONCLUSÕES.....	31
5.2	LIMITAÇÕES	32
5.3	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	32
6	REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

Cooperativismo provém da palavra cooperação. Trata-se de uma doutrina cultural e socioeconômica, baseada na liberdade do ser humano e nos princípios cooperativos, conforme Gawlak (2004). Entre os ramos de cooperativas existentes há o ramo crédito, que oferecem aos seus associados serviços financeiros como: crédito, captação de recursos através de depósitos, convênios, seguros, praticamente todos os produtos oferecidos pelos bancos comerciais. Com a vantagem de participação nos resultados proporcionalmente à sua movimentação e o capital social que possui na cooperativa. Uma vez ao ano é realizada a assembléia onde são convidados todos os associados, para que possam acompanhar de perto o que a cooperativa passou durante aquele período e conforme o resultado seja feito a distribuição das sobras conforme art. 4º, VII da Lei 5.764/71.

Conforme Crúzio, (2009) a primeira cooperativa central de crédito do Brasil teve seu início no ano de 1912, após isso entre altos e baixos encontrados, entre eles o envolvimento do Estado na época e reclamações dos bancos referente às taxas baixas praticadas nas cooperativas, somente em 1982 a cooperativa Sicredi pôde ser foi constituída, conhecida como Bansicredi, foi criado em 1995, em Porto Alegre.

O site www.gentequecooperacresce.com.br informa, as cooperativas somam 1 bilhão de membros em mais de 90 países e esse número é ainda maior nos países mais desenvolvidos, sendo uma forma de aumentar o desenvolvimento da região.

Conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), atualmente há milhares de cooperativas no Brasil, que abrangem ramos especiais; produção; mineração; agropecuária; educação; turismo e lazer; habitação; trabalho; transporte; infraestrutura; consumo; saúde; e crédito, conforme já citado acima, segundo Res.3859/10a cooperativa de crédito pode ser dividida em: empregadores e servidores; profissionais e trabalhadores; rural; livre admissão; microempresários, pequenos empresários e microempreendedores; empresários.

Segundo a WOCCU (Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito) 2009/2010, no mundo são 108 mil cooperativas, 475 milhões de associados, US\$ 10,7 tri em ativos totais, US\$5,9 tri em operações de crédito, 15% do mercado financeiro. No Brasil as cooperativas de crédito formam 1,3 mil cooperativas,

5,1 milhões de associados, R\$30 bi em depósitos, R\$29 bi em operações de crédito, R\$13 bi em patrimônio líquido, R\$69 bi em ativos totais, 2% do mercado financeiro.

A cooperativa de crédito oferece soluções financeiras para a sociedade, demonstrando com a mesma capacidade de atender as necessidades através de um custo mais baixo. É de extrema importância a existência de uma instituição financeira confiável, as cooperativas de crédito estão no mercado como uma alternativa diferenciada, onde supre as necessidades dos associados com taxas bem menores da praticadas no mercado além do atendimento diferenciado. Mas para que isso tenha devido reflexo na sociedade é necessário estar atualizado e obter estratégias, pois a concorrência com as demais instituições financeiras é grande e é preciso evidenciar e salientar os benefícios das cooperativas de crédito.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Levando em conta o contexto apresentado na seção anterior, a questão de pesquisa que se pretende investigar é a seguinte:

Quais os fatores que podem contribuir para a estratégia de crescimento da cooperativa de crédito alvo da pesquisa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Evidenciar fatores contributivos para a estratégia de crescimento do Sicredi.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar características relativas aos associados atuais do Sicredi;
- b) Comparar as características deste Sicredi com outros de outras regiões, faturamento, número de associados, quais associados são;
- c) Verificar fatores que podem contribuir para o crescimento da cooperativa de crédito, evidenciando aspectos positivos e negativos de sua adoção.

1.3 Justificativa

A pesquisa é possível ser executada, pois será baseada no cooperativismo, mais especificamente no cooperativismo de crédito e no Sicredi. Sendo possível ter acesso às informações e podendo ser exploradas as mais diversas situações. Ainda como auxílio da Ocepar PR que é o sistema que representa e defende os interesses do cooperativismo e sindicalismo cooperativo paranaense, foram obtidas informações atualizadas, enriquecendo o referencial teórico do trabalho.

Um fator consistente da justificativa do estudo é o da oportunidade para realização deste trabalho. Encontra-se mais forte ainda, pois no ano de 2011, o tema de aniversário do Cooperativismo de Crédito da Woccu (Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito) é: "Cooperativas de crédito constroem um mundo melhor" está diretamente relacionado ao slogan do Ano Internacional das Cooperativas, festejado em 2012 e proclamado pela Organização das Nações Unidas em razão do papel das cooperativas no desenvolvimento econômico e social nos cinco continentes, segundo Revista Paraná cooperativo, ano 7, número 77, Janeiro 2012. Adicionalmente a pesquisadora convive em seu cotidiano com situações abordadas na pesquisa, em teoria e prática, tornando a pesquisa ainda mais produtiva.

1.4 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

O trabalho está organizado em cinco capítulos, o primeiro capítulo trata-se da Introdução, faz uma breve passagem pelo sentido da cooperação, descreve o problemas de pesquisa que será abordado no capítulo quatro, relata seus objetivos e sua justificativa, o objetivo principal é evidenciar os fatores que poderão contribuir na estratégia da cooperativa Sicredi, e os objetivos específicos tornarão a pesquisa ainda mais precisa.

No segundo capítulo trata-se do Referencial Teórico da pesquisa, primeiramente é feita uma breve descrição do que é a estratégia e em seguida seus tipos e conceitos, qual melhor tipo para ser trabalhada em cada ambiente e cada momento que a empresa passa quais os benefícios e problemas que podem levar para a empresa ao optar por uma estratégia errada ou em um momento incerto. No referencial teórico trata também das cooperativas de crédito, seu histórico,

características e por fim, destacando a cooperativa de crédito Sicredi, que será a cooperativa abordada.

No terceiro capítulo a Metodologia, onde é descrito a classificação de pesquisa, quanto à abordagem, quanto aos objetivos, aos procedimentos da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados.

No quarto capítulo é feita a Análise de Dados, onde são descritos as abordagens do Sicredi, o seu posicionamento em suas tomadas de decisão, as ferramentas utilizadas e quem participará do processo. Também é feito um cruzamento de informações entre uma cooperativa de crédito mútuo, com duas cooperativas de livre admissão e ainda com dados gerais da cooperativa Sicredi.

Por fim, o capítulo quinto com a conclusão, apresentando um posicionamento final diante das situações apresentadas, as limitações que foram encontradas na pesquisa do trabalho em questão e sugestões para novas pesquisas sobre o assunto.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

Conforme Rezende (2008) o raciocínio estratégico é a astúcia de compor estratégias efetivas. Refletir estrategicamente e operar funcionalmente expressam administrar o presente e obter êxito no futuro. Buscando sobrepujar o concorrente, lembrando que este se encontra na mesma situação estratégica, cobrado por sua organização. Conforme Tweed (1998) não é somente com concorrentes que deve se ter estratégia, pois por mais que se esteja sozinho no mercado, não quer dizer que em longo prazo isso continuará, se o negócio é lucrativo, mais cedo ou mais tarde irão aparecer interessados em dividir o mel e é aí que quem estiver preparado com a sua estratégia leva o maior favo.

Conforme Tweed, para conquistar uma condição competitiva, é necessária capacidade de centralizar força e conhecimento em determinado objetivo a ser atingido. Ir além do foco, obter o foco estratégico. Tweed faz uma comparação com a estratégia definida em dicionários, no dicionário dirige-se à estratégia de forma usada por militares, por exemplo, sendo usada como um truque para enganar um inimigo. Mas diferente da guerra, a realidade dos negócios é outra, ao contrário da guerra que vencida é festejada e os soldados voltam para sua casa, honrados em proteger sua nação, a estratégia precisa ser mantida, ser alterada se necessário, mas nunca deixar de implantar algum plano a seguir.

2.1.1 Conceitos de Estratégia

A estratégia vai além da concepção que a organização possa ter. A ânsia de vencer seus adversários e de poder alcançar resultados desejados sem grande esforço. Situações como "*collective mind*", ou o fomentadorismo e o crescimento, encontram-se em algumas das cinco descrições estratégicas de Mintizberg (2010). A estratégia como *Plan*(plano)que serve como guia, uma direção a ser seguida, mas verifica-se que nas organizações nem sempre a estratégia a ser escolhida é a mesma que acaba sendo trilhada. A estratégia como *Pattern*(padrão)conformidade

em comportamento no decorrer do tempo. A estratégia como plano seria a estratégia desejada que antes de saber o que encontraria pelo caminho foi decidida, e a estratégia como padrão seria a que foi realmente seguida, o que muitas vezes acaba acontecendo, de acabar seguindo uma estratégia diferente da que foi desejada no início. A estratégia como *Position*(posição) alinhamento entre o íntimo e o extremo da organização, determinando qual atividade a ser desenvolvida, também se pode dizer que é a posição que é vista a empresa, qual seria o parâmetro de comparação para efetivamente saber qual a situação da organização. A estratégia como *Perspective* (perspectiva) é a expectativa do que a estratégia vai causar, seria o ponto de vista dos estrategistas e com dados da sua organização, de dentro dela, é que são tomadas as decisões. É a maneira minuciosa de a organização enxergar o mundo e agir de forma global. A estratégia como *Ploy*(artimanha) pode ser visto como um artifício premeditado ou não, gesto já elaborado ou pode acontecer repentinamente. A empresa pode desfrutar de possíveis truques para utilizar contra seus concorrentes, para esconder seu objetivo verdadeiro ou desviar o foco do objetivo principal para ultrapassar e obter o domínio do mercado.

Podemos concluir que por mais que existam várias maneiras da estratégia, o fato é que a intenção é a mesma de gerar montante para poder compartilhar, podendo favorecer o mercado, a empresa ou ainda seus sócios.

2.1.2 Tipos de Estratégia

Para Oliveira (1993, p. 170):

O executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. Entretanto, deverá estar ciente de que a escolha poderá nortear o seu desenvolvimento por um período de tempo que poderá ser longo.

As estratégias poderão ser estipuladas conforme o estado da empresa e pode estar relacionada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, dependendo do posicionamento estratégico da empresa. A fusão de estratégias é necessária que seja realizada de modo que possa usufruir de todas as chances existentes, e desempenhando a estratégia correta no momento oportuno.

A estratégia de sobrevivência conforme Oliveira (1993) é a estratégia que deve ser seguida pela empresa somente quando não tiver outra possibilidade, pode-se dizer que somente em casos extremos. O resultado da adesão por essa estratégia pode ser por várias vezes catastrófico. Quando a empresa encontra-se na situação de estratégia por **sobrevivência** vai exigir bloqueio nos investimentos e diminuir ao extremo os gastos. Normalmente a empresa que adere essa estratégia não sobrevive por muito tempo com essa prática, pois corre o risco de ser extinta do mercado. A estratégia de sobrevivência pode ser até interessante em alguns casos, pois algumas táticas podem ajudá-la a alcançar um propósito futuro, mas só pode ter esse quesito quando utilizada em conjunto com mais alguma estratégia, pois se a empresa simplesmente for sobrevivendo e não procurar avançar estará aguardando seu desaparecimento. Pode-se dizer que na estratégia de sobrevivência há três tipos de situações mais comuns, o primeiro tipo é o de redução nos custos, é a estratégia mais comum e a primeira a ser utilizada, sendo reduzido pessoal, estoque, diminuir custo onde for possível e impossível. O segundo tipo é o desinvestimento, é normal a empresa ter desacordo entre suas áreas, com essa tomada de decisão a empresa acaba deixando de investir em algo que um dia achou que poderia funcionar e lucrar mais, e procura fazer o que é corriqueiro. Se as duas primeiras situações não funcionarem a empresa se vê obrigada a partir para a terceira que é a liquidação do negócio, essa medida é tomada como último recurso, quando a empresa destina-se a um produto ou serviço somente e coloca nele todas suas forças e esperanças, fora essa medida a saída é a falência da empresa.

A estratégia de **manutenção** conforme Oliveira (1993) é uma estratégia a ser tomada quando a empresa acha melhor optar por medidas defensivas ao deparar-se com ameaças que possam futuramente atingi-la. Pode ser apresentada por três estratégias possíveis, sendo a primeira a estratégia de estabilidade que vai de encontro à manutenção na fase de equilíbrio que pode estar sendo ameaçado ou ainda buscar retornar, em caso em que não se obtenha sucesso. A segunda é a estratégia de especialização, nela a empresa busca alcançar ou sustentar a liderança no mercado por meio da junção de esforços de desenvolvimento em somente uma ou um pouco mais de atividades do relacionamento produto/mercado. A vantagem é a diminuição dos custos e a desvantagem é a fraqueza por meio de ficar a mercê de poucos fornecedores de produtos e vendas. A terceira é estratégica por nicho, quando determinada empresa quer tomar conta de um determinado

segmento em que atua, acaba voltando seu interesse para um único produto ou tecnologia, pode acabar sendo cansativo devido não procurar outras alternativas, mas sim ficando somente em uma determinada seção.

Na Estratégia de **crescimento**, a empresa vê oportunidade de avanços, mesmo tendo seus momentos difíceis. Quando a empresa está nessas condições, tenta colocar novos produtos no mercado, alavancar suas vendas.

A estratégia de **desenvolvimento** é predominada por seus pontos fortes e momentos oportunos. O administrador deve procurar expandir sua empresa. Então, o desenvolvimento da empresa é dado através de dois caminhos a serem seguidos, o de ir atrás de novos mercados e clientes, distintos dos existentes até o momento, ou investigar técnicas recentes, diferentes das utilizadas. A harmonia desses dois critérios dá ao administrador possibilidade de executar novos negócios no mercado.

2.2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Para Crúzio (2009, p. 35):

No Brasil, as cooperativas de crédito são regulamentadas conforme os arts. 1.093 a 1.096 da Lei nº10.406, do novo Código Civil, e o art. 18 da Lei nº130, de 17 de abril de 2009, referente à nova legislação específica das cooperativas de crédito do Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito (SNCC), que revoga a §3º do art.10, o§10 do art.18, o parágrafo único do art.86 e o art.84 da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, bem como os arts. 40 e 41 da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964.

Em seu estudo, o autor define que as cooperativas de crédito são instituições financeiras jurídica própria e civil que não visa lucros, podendo ser de livre admissão desde que seus interesses sociais, políticos ou econômicos sejam os mesmos do que a cooperativa ou formada por profissionais de uma mesma classe, funcionários públicos ou privados.

2.2.1 Características das Cooperativas de Crédito

Segundo Menezes (2004, p. 128):

Assim expôs a OIT (Organização Internacional do Trabalho) em 1956: Cooperativa é uma associação de pessoas, em número variável, que enfrentam as mesmas dificuldades econômicas e que, livremente unidas sobre a base de igualdade de seus direitos e obrigações, se esforçam por resolver essas dificuldades. Um conceito simples, de amplitude universal, que lança seu primeiro foco nas pessoas com dificuldade econômicas comuns e se juntam para resolvê-las [...]

Para que uma cooperativa possa existir é indispensável uma sociedade de pessoas, ou da união de pessoas, que possuam interesses em comum e desejam resolvê-lo com o trabalho em grupo. Embora a cooperativa busque a resolução dos problemas de seus indivíduos, a cooperativa não age com fins lucrativos, sua intenção é prestar serviço aos seus associados.

A Cooperativa trará a seus associados os seguintes benefícios:

- a) Diretos: Possibilidades reais de obter empréstimos a juros menores que o mercado, sem a burocracia e exigências costumeiras em outras fontes de crédito;
- b) Indiretos: Aumento do poder aquisitivo, pela baixa porcentagem dos juros pagos sobre o empréstimo e poupança de um capital mensal a ser restituído quando sair da empresa;
- c) Valorização de Pessoa Humana: o associado tem dupla relação com a Cooperativa como dono e usuário, fato que o leva a agir em conjunto e aceitar as obrigações e responsabilidades na gestão democrática de um empreendimento comum.

O cooperativismo possui princípios, eles foram criados, estudados e avaliados por líderes e pensadores, com ideais baseados na cooperação. Estes princípios foram aprovados e colocados em prática quando da fundação da primeira cooperativa formal do mundo, na Inglaterra.

Com a evolução e a modernização do cooperativismo e da economia mundial, os princípios cooperativistas foram reestruturados e adaptados à realidade do mundo atual, esses princípios são aceitos até hoje. Estão eles relacionados a seguir:

- a) Adesão Voluntária e Livre, segundo Menezes (2004), as cooperativas são organizações livres e voluntárias, sendo liberada a todas as pessoas que precisem dos seus serviços e que aceitem as responsabilidades de ser sócio, sem ser discriminado. Em regra geral, todas as pessoas têm a liberdade de associar-se a uma cooperativa. Ser associado é uma

decisão individual e independente da etnia, posição social, cor, política partidária e credo. Na conjuntura atual há alguns critérios de adesão como conhecer a doutrina, filosofia e os princípios cooperativistas; conhecer os objetivos, o estatuto e a estrutura da cooperativa; conhecer os direitos e deveres do associado; ter o firme propósito de ser um associado fiel, atuante e participativo e ser um empreendedor e acreditar na cooperativa, pois será dono, junto com os outros. Esse princípio é com certeza o mais subestimado, sendo que há uma forte relação entre a cooperativa e as pessoas a quem ela presta serviço. Este relacionamento deveria fazer com que a cooperativa conduzisse seus negócios e elaborasse os planos futuros. O cooperado saber qual é seu papel principal na associação, significa que a cooperativa terá um compromisso com alto nível de serviços aos seus sócios, sendo essa a principal razão para existir. Esse princípio pode ser associado como forma de liberdade.

- b) **Gestão Democrática e Livre**, a democracia é uma palavra que podemos analisá-la de várias formas, pois é muito complexa. Pode ser vista como uma lista de direitos. Mas para a cooperativa essa definição vai além, incluindo direitos e responsabilidades. A cooperativa é administrada conforme a vontade dos associados. São eles que definem as prioridades com base nas necessidades e objetivos estabelecidos. São os associados que elegem diretores e conselheiros com igualdade de voto (uma pessoa é igual a um voto). As decisões são tomadas em assembleias gerais, órgão supremo da cooperativa. Esse princípio pode ser associado como forma de igualdade.
- c) **Princípio da Participação Econômica**, usualmente os sócios recebem jús limitado correspondente ao capital, com sendo uma sociedade. É importante frisar que o objetivo do capital social é dar condições à cooperativa de prestar serviços aos seus associados e não render monetariamente. Todos contribuem igualmente para a formação do capital da cooperativa, o qual é controlado democraticamente. Se a cooperativa é bem administrada e obtém uma receita maior que as despesas, esses rendimentos serão divididos entre os sócios até o limite do valor da contribuição de cada um. O restante poderá ser destinado

para investimentos na própria cooperativa ou para outras aplicações, sempre de acordo com a decisão tomada na assembleia. Este princípio obriga os cooperados a se responsabilizar pelas atividades econômicas financeiras da sociedade como um todo. Esse princípio pode ser associado como forma de Equidade.

- d) Autonomia e Independência, este princípio se relaciona diretamente com o segundo. Afirma que a responsabilidade final pelo sucesso ou insucesso das cooperativas é dos seus associados. Assim, a sociedade deve ter autonomia e independência para definir seus rumos. É princípio da autogestão, a própria sociedade gerindo a sua organização. As cooperativas são empreendimentos autônomos, controlados por seus associados, que devem decidir sobre suas atividades, definir sua missão, objetivos e metas. Não há interferência governamental nas decisões. Este princípio reconhece que as cooperativas estejam engajando projetos com empresas do setor privado e estatal. E assim, devem fazer, sempre dando ênfase aos objetivos sociais, satisfazendo as necessidades individuais dos seus cooperados. Porém, as cooperativas devem manter a liberdade do autocontrole pelos sócios, para que eles possam ter decisões pelo seu próprio destino. Esse princípio pode ser associado como forma de autogestão.
- e) Educação, Formação e Informação, este princípio objetiva o desenvolvimento cultural e profissional do associado e da sua família. A formação, a capacitação e a constante requalificação de associados, diretores, conselheiros, líderes e funcionários (colaboradores) são objetivos desse princípio. É devido à educação e da formação que os dirigentes têm a oportunidade de entender as necessidades de seus associados. Devem levar a cooperativa de forma que possam avaliar as atividades exercidas por ela, com o objetivo de atender melhor seus associados, fornecendo novos produtos e serviços. A informação transparente das atividades da cooperativa, a divulgação da Doutrina, da Filosofia e dos princípios são caminhos para o sucesso. O princípio finaliza afirmando que as cooperativas têm a responsabilidade particular de informar as pessoas sobre a natureza e benefícios da cooperação. Os sócios não irão participar ativamente, nem apoiar o que não

entendem nem conhecem. Esse princípio pode ser associado como forma de educação.

- f) Cooperação entre Cooperativas, as cooperativas devem reconhecer as possibilidades e chances de empreendimentos conjuntos. Devem participar de uma maneira prática, promovendo e protegendo os interesses dos seus membros. Enquanto as nações perdem a capacidade de controlar a macro economia, avançam as cooperativas, com a oportunidade de dar proteção e expandir os interesses dos seus cooperados. Se os associados se ajudam mutuamente, as cooperativas deverão fazer o mesmo. Só assim haverá um crescimento econômico, cultural e social dos associados e do Sistema Cooperativo. Na era da globalização, a integração é a chave do sucesso. As Cooperativas só serão eficientes se agregarem qualidade, produtividade e economia de escala nos serviços. Esse princípio pode ser associado como forma de Inter cooperação.
- g) Interesse pela comunidade, as cooperativas são organizações que existem para o benefício de seus sócios. Devido ao forte relacionamento com seus cooperados, normalmente em um espaço geográfico, as cooperativas estão também ligadas diretamente a uma comunidade. Atingem e beneficiam a comunidade como um todo. Têm, portanto uma responsabilidade solidária de assegurar o desenvolvimento, sendo econômico, social e cultural, sustentável de suas comunidades. As cooperativas contribuem para o desenvolvimento da comunidade com a geração de empregos, produção, serviços e preservação do meio ambiente, mediante políticas aprovadas pelos seus associados. Devem trabalhar fortemente para proteção ambiental nessas comunidades. Ficando de responsabilidade dos sócios a decidir a forma de participação nesse desenvolvimento sustentado, não sendo dessa forma, uma responsabilidade que os cooperados devem evitar. Esse princípio pode ser associado como forma de responsabilidade social.

2.2.2 Histórico Evolutivo das Cooperativas de Crédito

Segundo Crúzio, (2009, p. 36):

[...] e, três anos depois da primeira cooperativa oficialmente registrada, a cooperativa *Friendly Society*, na cidade de *Rochdale*, em 1847, também na Inglaterra, surge em 1864, no povoado de *Weyerbusch/Westerwald*, na Alemanha, a primeira cooperativa de crédito popular.

Na cidade de Rochdale em 1847, eram na maioria tecelões, no total 28, eles decidiram que a melhor solução seria a criação da *Rochdale Society of Equitable Pioneers* (Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale). Conforme Dias (2002) essa sociedade só se chamou de Cooperativa de Rochdale após a Lei de 1852.

Acompanhando os mesmos princípios da 1ª cooperativa criada em 1847, que foi uma cooperativa de consumo, começou então o aparecimento das primeiras cooperativas de crédito em outros lugares do mundo, como por exemplo na Itália, o cooperativismo de crédito teve como seus maiores criadores *Luigi Luzzatti*, que conforme Dias (2002) foi o criador dos bancos populares urbanos e *Leoni Wollemborg*. No Canadá também teve seu grande representante *Alphonse Desjardins*, o fundador do Crédito Mútuo.

No Brasil, o cooperativismo de crédito iniciou-se no Estado do Rio Grande do Sul, em 28 de dezembro de 1902, quase meio século depois de se implantado na Inglaterra, anteriormente foram três tentativas não bem sucedidas, uma no Estado de Pernambuco e duas no Paraná.

Segundo Dias (2002, p. 117):

[...] Com a chegada do Padre suíço Pe. *Theodor Amstad* foram dados início ao cooperativismo de crédito rural com a reunião da Sociedade de Agricultores Rio-Grandenses e em seguida, fundada a primeira cooperativa de crédito na pequena localidade denominada Linda Imperial, hoje Nova Petrópolis.

Outro nome que não pode faltar entre os nomes dos que fizeram a diferença no cooperativismo de crédito no Brasil é Da. Maria Thereza Rosália Teixeira Mendes, ou simplesmente Da. Therezita, a Pioneira do Cooperativismo de Economia e Crédito Mútuo no Brasil. Ela com outros idealizadores do cooperativismo não suportavam deparar-se com a injustiça que viviam os trabalhadores. Da Therezita conhecia a doutrina cooperativista, mas ainda não sabia as técnicas do ramo de

crédito mútuo, foi aí que a igreja católica entrou, devido a influência que Da Therezita possuía quando trabalhara como assistente social, ela em contato com Dom Hélder Câmara, então arcebispo-auxiliar do Estado do Rio de Janeiro se prontificou a ajuda-la, e ficando ele como o grande benfeitor do cooperativismo de credito mútuo brasileiro.

Conforme Crúzio (2009) com o passar do tempo, foram surgindo bancos cooperativos pelo Decreto-Lei nº 22. 239, de 19 de dezembro de 1932, e baseando-se no modelo do banco popular criado na Itália, em 1864. Em 1982, depois das fortes medidas que a ditadura militar teve sobre as cooperativas, com isso o enfraquecimento do sistema, mas com o incentivo da Fecotrigo (Federação das Cooperativas de Trigo), deu início a reorganização do sistema cooperativo de credito rural. Foram elaborados 13 cooperativas, como também a Cocecrer (Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul), órgão do Sistema Integrado de Crédito Rural do Rio Grande do Sul, conhecido como Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi). Esses dois modelos Cocecrer e Sicredi serviram como base para a implantação de outras federações de créditos nas demais regiões brasileiras.

2.2.3 Cooperativa de Crédito Sicredi

Conforme citado anteriormente, o Sistema Sicredi foi um dos sistemas que serviu de base para que outras cooperativas também nascessem e se desenvolvessem no Brasil, a cooperativa de crédito Sicredi existe desde 1902, em nova Petrópolis, onde é a atual Sicredi Pioneira RS. Desde então o Sicredi só vem crescendo, fortalecendo e ganhando espaço no mercado.

Em dados fornecidos pelo site do Sicredi, o sistema atua com 119 cooperativas de crédito e mais de 1.100 pontos de atendimento em dez estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Pará, Rondônia, Goiás e São Paulo). Opera com quatro Cooperativas Centrais, Confederação, Banco Cooperativo e empresas sob controle, sendo a Administradora de Cartões, Administradora de Consórcios e Corretora de Seguros, além da Sicredi Participações S.A. Com o sistema trabalhando unido, o resultado não poderia ser outro, fortalecimento e gerando maior competitividade. O Sicredi possui no Brasil mais de um milhão e oitocentos mil associados.

O Sicredi atua nos centros urbanos com as cooperativas de livre admissão, e também com as cooperativas de crédito mútuo, que podem ser ligadas a categorias profissionais ou algum segmento econômico apenas. Com a visão de "ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social". Com isso a cooperativa trabalha captando depósitos e fornecendo empréstimos aos seus associados, de forma que ao invés que torna-lo refém de juros altos, fazer com que cada associado participe das sobras percentualmente sobre sua movimentação.

A diferença no Sicredi é que se é dono, e não um cliente, como normalmente é trabalhado no mercado. Como associado, participa-se das assembleias, sabendo exatamente o que a cooperativa está enfrentando. Participa dos resultados, ao contrário dos bancos que o lucro vai para os acionistas, na cooperativa de crédito o resultado é distribuído entre os associados, incentivando a utilização dos produtos e serviços. O atendimento é diferenciado, o associado é atendido conforme suas necessidades, não sendo somente um número, até porque apesar do Sicredi ser uma instituição financeira a missão é oferecer soluções financeiras, oferecer soluções para o problema do associado e não pensar somente no lado na instituição, em o que sistema vai ganhar com o negócio.

A cooperativa gira em torno dos associados e suas decisões. Os mais de 100 produtos e serviços são para fazer com que o associado cresça cada vez mais e quando esse associado cresce o Sicredi e todos os associados e sua comunidade crescem também, fazendo com que a cooperativa tenha mais recursos e possa continuar trabalhando e gerando recursos.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa é apresentada quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema.

Quanto à **abordagem do problema**, a pesquisa em questão possui caráter qualitativo. Apesar de dados quantitativos, o que é explorado são as características de um universo particular, o Sicredi em questão, evidenciando suas qualificações.

Quanto aos **objetivos da pesquisa**, não possui objetivos explicativos, pois não procura a solução para todos os problemas no sistema financeiro, mas sim o estudo da estratégia no cooperativismo de crédito, sendo assim uma pesquisa com objetivos descritivos. Não se trata exploratória, pois o assunto é muito estudado e há também bastante conhecimento sobre o tema, mas na pesquisa em questão será visto de outro ângulo. Terá o emprego de análise documental, mas não se trata de uma pesquisa correlacional, pois não é uma pesquisa predominantemente quantitativa.

Quanto aos **procedimentos da pesquisa**, pode-se enquadrar o presente estudo como uma pesquisa documental, uma vez que visa analisar materiais já elaborados e extrair questionamentos e apresentar posicionamentos.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As cooperativas de crédito integrantes do Sicredi são organizadas em sistema, o que lhes assegura uma marca corporativa forte e ganhos de escala em todos os níveis, que determinam crescimento sustentado e a sua perpetuação.

Com a visão de “ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltado para o desenvolvimento econômico e social”, segundo site da cooperativa Sicredi, as cooperativas de crédito do Sicredi atuam, na captação, administração e empréstimo de recursos financeiros e prestação de serviços, agregando renda aos seus associados.

Para a análise documental, foram eleitos estatutos das cooperativas de crédito, e relatórios do Banco Central e do próprio Sicredi, a maioria obtida meio do seu site oficial. Evidenciando porque determinada cooperativa de crédito é de crédito mútuo e não de livre admissão ou ainda agrícola, levando em consideração a sua região de atuação.

A pesquisa em questão também conta com uma apresentação do planejamento estratégico para os próximos 5 (cinco) anos, podendo contribuir relatando como foi a trajetória do Sicredi e quão foi difícil chegar nos dias atuais com números que demonstram o potencial de crescimento do cooperativismo de crédito no País, apesar do segmento ainda ser considerado extremamente modesto se comparado ao de países mais desenvolvidos, a média de participação no Brasil ainda é pequena, de 2% do sistema financeiro nacional, defronte de outros países como a Alemanha, que conserva até 30%, ou ainda a França, que 43% preserva nas cooperativas, conforme site do cooperativismo de crédito, é perseverar em busca dos 10%, pois o objetivo principal é levar alternativas para a sociedade.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SICREDI

Com a estabilidade da macroeconomia brasileira, a cooperativa de crédito Sicredi se viu ainda mais motivada a implantar estratégia para os próximos anos.

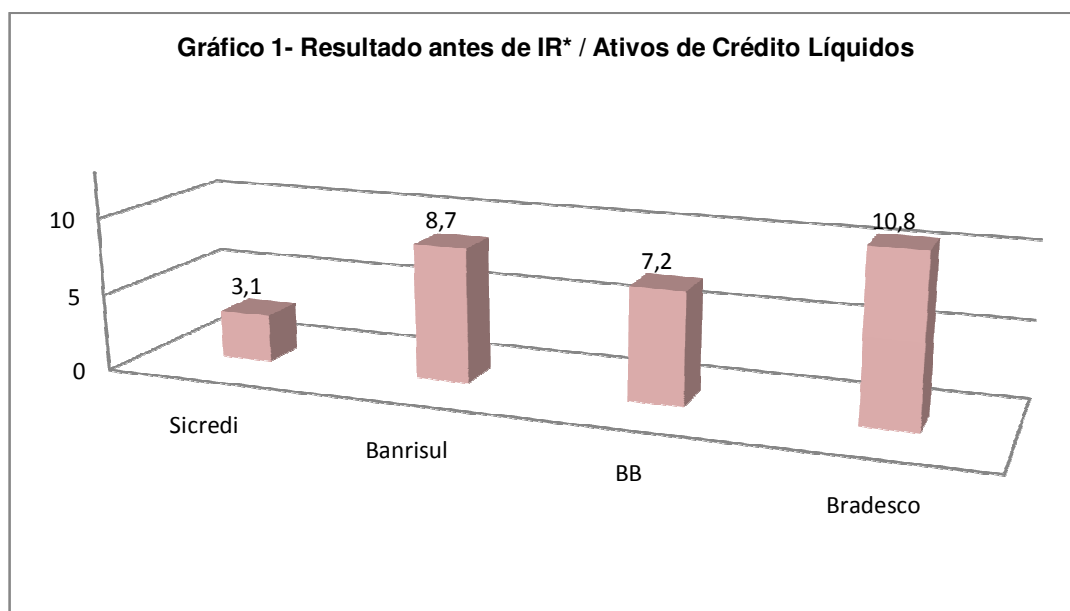
Tabela 1 - Objetivos da Cooperativa de Crédito Sicredi

Onde Ganhar
<ul style="list-style-type: none"> •Indivíduos em geral e empresas de pequeno e médio porte •Municípios pequenos e médios no interior dos estados da região Sul e Centro Oeste com foco particular no setor agrícola •Expansão em fases subsequentes para novos produtos, e novos segmentos de associado e novos estados e municípios
Como ganhar
<ul style="list-style-type: none"> •Alta diferenciação baseada no modelo cooperativo e no foco local •Qualidade do relacionamento que leva a alto o uso do Sicredi •Competitividade na qualidade e preços dos produtos e serviços •Eficiência da organização com forte foco na gestão de custos
Iniciativas Estratégicas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Aumentar o relacionamento com os associados e clientes atuais 2) Aumentar penetração nos municípios atuais; 3) Aumentar participação nos estados atuais: novos municípios pequenos e médios 4) Novos produtos e serviços nos cliente atuais (ex. capital de giro, leasing) 5) Novos canais (ex. parcerias) 6) Novos (sub) segmentos de associados e clientes 7) Crescimento em grandes municípios pequenos e médios 8) Crescimento em grandes municípios: estados atuais e novos 9) Proposta de valor e segmentação dos associados 10) Proposta de valor e seg. de valor das cooperativas 11) Diferenciação do posicionamento da marca e comunicação 12) Formatos, segmentação e modelo de UA e canais alternativos 13) Posição de custos competitivos 14) Responsabilidade socioambiental
Capacitações
<ol style="list-style-type: none"> 15) Modelo, ferramentas, e sistemas do ciclo de crédito 16) Modelo, ferramentas, sistemas comerciais 17) Precificação e tarifas (estratégia, políticas, processo) 18) Modelo de gestão liquidez, capital e risco 19) Modelo operacional (ex. melhorias, processos, centralização) 20) Modelo de gestão de pessoas 21) Estrutura Sistêmica 22) Desenvolvimento do quadro social

Mobilização e Implementação
Maximização do core (entre anos de 2011 e 2012)
Expansão nos mercados atuais (entre anos 2012 e 2014)
Expansão em novos mercados (entre anos 2014 e 2015)

Fonte: Sicredi Planejamento Estratégico, 2011.

Após análises de mercado, diagnósticos resultantes de visitas, pesquisas interna e externa, o Sicredi pensou seus próximos cinco anos, elencando prioridades e estabelecendo objetivos. Entre vários os desafios são: crescimento sistema, ser instituição principal, eficiência e desempenho, colaboradores engajados, gestão democrática.



Fonte: Planejamento Estratégico Sicredi, 2011.

*Resultado antes do IR, adicionando a linha de despesas tributárias.

Relacionando o gráfico 1 com informações disponibilizadas pela cooperativa de crédito Sicredi após sua pesquisa interna, o principal competidor do Sicredi é o Banco do Brasil em todas as Centrais. Regionalmente, outros bancos se destacam, como no caso do Banrisul no estado do Rio Grande do Sul. Os colaboradores acreditam fortemente no atendimento personalizado como o principal destaque do Sicredi. Os produtos mais bem avaliados são o consórcio e crédito rural e o pior é o cartão de crédito. O modelo operacional do Sicredi esta em desvantagem conta a competição, principalmentenos seus processo e ferramentas. Os canais de

atendimento tradicionais são bem avaliados, já os canais alternativos necessitam e podem ser aperfeiçoados. Sobre as ações de responsabilidade social, o Sicredi proporciona grandes benefícios para a comunidade, mas não são na maioria das vezes percebidos pela comunidade. Embora os colaboradores estejam satisfeitos com a cooperativa Sicredi como instituição financeira, falta muito estarem satisfeitos com o trabalho e carreira.

Conforme a tabela 1 nota-se que o Sicredi primeiramente deseja conquistar os associados atuais, aumentar suas redes de atendimento nos estados/cidades que já possuem Sicredi e depois de implantado isso, expandir com novos produtos, como por exemplo, o crédito imobiliário. Com essas medidas, o sistema fortalecido poder alavancar nossos associados, novas regiões e novos mercados. O modelo cooperativo é de extrema importância para isso, focar na ajuda mútua. Priorizando o relacionamento, que é um dos diferenciais do sistema, para elevar o uso e manter o associado na cooperativa. Tornar os produtos e serviços ainda mais competitivos, para que o associado atenda na cooperativa de crédito todas as suas necessidades, sem necessitar buscar uma instituição bancária. Entre as várias medidas a serem tomadas será relatado algumas delas apresentando a situação que se encontra e qual será a medida a ser tomada.

Uma delas é aumentar a movimentação nos municípios que já possuem o sistema Sicredi para alavancar novos associados. Hoje a cota do Sicredi varia muito de município para município. A ideia é diminuir essa variação, aumentando a participação nos municípios que estão com menos participação. Essa medida pretende aumentar em torno de 81% nos ativos de crédito, uma vez que o Sicredi possui 877 municípios com números inferiores aos considerados bons. Esses números oscilam conforme o tamanho e vocação do município, competitividade e crescimento da cidade. Há possibilidade de avanço nos municípios que o Sicredi já está presente, capitalizando recursos atuais, aumentando o crescimento, a eficiência e a rentabilidade por cooperativa, fortalecendo ainda mais a posição competitiva. Essa medida é viável através de novas formas de abordagem a novos associados, com utilização de ferramentas específicas, aumentar o sistema de incentivos, aumentar o foco em bom relacionamento, melhorar sistema para melhor atender as pessoas jurídicas, ampliação dos programas de responsabilidade social, educação e meio ambiente- programa já existente através do programa A União Faz a Vida.

Outra medida é ampliar a participação nos estados atuais, em novos municípios pequenos e médios. Há municípios pequenos e médios, nos estados onde o Sicredi está presente, com características parecidas aos centros em que a cooperativa ocupa uma posição de liderança. Essas cidades tem maior participação na agricultura, baixo nível de competição e crescimento significativo da economia local (PIB) e da penetração do crédito. O que vem acontecendo é que o modelo de unidade de atendimento (UA) atual do Sicredi não autoriza a abertura de UAs em municípios muito pequenos. Como alternativa para aumentar a rentabilidade por cooperativa focando na abertura de novas unidades, é procurar desenvolver, através da área central responsável, modelos econômicos- estatísticos destinados a auxiliar as cooperativas para identificar e priorizar novos municípios para a expansão dentro do mesmo estado, criar modelo de UA mais adequado entre os modelos predefinidos (UAs clássica e UA com posto avançado de atendimento), verificar a melhor a localização física (ponto) das UAs em cada município, com base em informações, como fluxo de pessoas e empresas de um determinado porte e atividade econômica.

O crescimento em novos estados, nos municípios pequenos e médios também é uma medida que deverá ser adotada. Há cooperativas no sistema que alcançariam um maior volume entrando em novos estados. Essa iniciativa é viável, uma vez que essas cooperativas apresentam um nível de abrangência significativo nos municípios atuais e as oportunidades de crescimento em municípios pequenos e médios com característica padrão Sicredi em novos estados são grandes. Para obter êxito nessa estratégia, expandir o sistema e explorar o potencial desses novos mercados, é necessário selecionar novos estados e municípios prioritários, com potencial identificado; criar políticas, processos e critérios de identificação das cooperativas já existentes, autorizadas a abrir a UAs em novos estados, e também com relação às novas, que serão incorporadas no sistema; formar área central responsável por desenvolver a estratégia e monitorar a aplicação das políticas, processos e critérios, desenvolver ferramentas de análises e monitoramento dos novos mercados, além de coordenar o processo formal de autorização junto ao Banco Central.

O crescimento em grandes municípios, em estados novos e atuais é um dos grandes desafios e objetivos do Sicredi, o sistema vai buscar alavancar a adesão em grandes municípios, onde existe um potencial de crescimento significativo. Há novas oportunidades que crescem da extensão da livre admissão de até 2 (dois) milhões de habitantes e da ligação comercial entre interior e cidades metropolitanas, porém, a lacuna na oferta de produtos do Sicredi é mais relevante para o público de grandes municípios. Mesmo nos estados atuais, com presença histórica do Sicredi, o desempenho está inferior ao desejado. Os casos de sucesso do Sicredi são, na maioria, cooperativas segmentadas que conseguem replicar o conceito dentro da cidade. Então, para gerar crescimento e expandir a atuação do Sicredi nos grandes centros, é preciso desenvolver um modelo de atuação específico. Baseadas nas premissas de identificar comunidades/nichos com um potencial atrativo dentro da cidade (clubes sociais, associações/sindicatos de categorias profissionais, grupos de trabalhadores); proporcionar a oferta básica de produtos e serviços; desenvolver propostas de valor e modelo de atuação para atender às necessidades dessas comunidades específicas dentro da cidade; comunicação e posicionamento da marca; serviços sociais específicos; maior necessidade de investimentos e fundos para apoiar o crescimento.

As estratégias que o Sicredi pretende trabalhar pretendem atingir locais já existentes, para ganhar a fidelização dos associados e a partir daí ganhar novos associados, nos pequenos e grandes centros, para isso além de melhorar e aprimorar seus produtos, cativar os associados com o bom relacionamento e atendimento personalizado que faz toda a diferença, aprimorar seus canais de relacionamento.

4.2 ANÁLISE ENTRE COOPERATIVAS DO SISTEMA SICREDI

Sobre a pesquisa externa realizada pelo Sicredi, notou-se que a marca do Sicredi é bastante reconhecida nos municípios pequenos, porém existe uma lacuna grande na lembrança da marca com relação às principais instituições nos municípios médios e grandes. Existe um percentual elevado de pessoas, mesmo entre os associados, que não diferenciam claramente o Sicredi como cooperativa de crédito. Quando se fala na cooperativa de crédito Sicredi, a maioria das pessoas já

relaciona nome à agricultura, isso devido o Sicredi ser muito forte no interior. Conforme o presidente da Central Sicredi PR/SP e Sicredi Participações, Manfred Dasenbrocki, "O Sicredi é a única instituição financeira em 71 municípios do Paraná". Isso sem relatar os outros estados, a partir dessedado pode-se ter uma idéia como o Sicredi é ainda mais importante nessas regiões, onde, por exemplo, o agricultor necessita de amparo e apoio em seu negócio. Para o agricultor a cooperativa possui serviços que melhor se adequam a necessidade do associado.

Em cidades onde a agricultura é mais forte o Sicredi acaba tendo maior parte dos associados da zona rural, mas associam-se também comerciantes, a população em geral, sendo essa uma cooperativa de livre admissão, ou uma cooperativa de crédito mista, ou ainda se só houver agricultores, uma cooperativa de crédito rural. Após serem aceitos pelo conselho de administração da cooperativa essas pessoas ingressam na cooperativa a partir da integralização do seu capital social.

Já em cidades, como por exemplo, Curitiba- PR o Sicredi não é de livre admissão, mas sim de crédito mútuo. Até o momento existem 4 (quatro) cooperativas, sendo: Sicredi Credenoreg PR (Cooperativa de Crédito Mútuo dos Escrivães, Notários e Registradores do Estado do PR); Sicredi Credjuris (Cooperativa de Crédito Mútuo dos Integrantes da Magistratura e do Ministério Público no Estado do Paraná); Sicredi Medicred (Cooperativa de Crédito Mútuo dos Profissionais Médicos e da Saúde de Curitiba e Região Metropolitana); Sicredi Sincocred PR (Cooperativa de Crédito Mútuo dos comerciantes de veículos, peças e acessórios para veículos de Curitiba e Região).

Essas cooperativas possuem um público alvo, isso ajuda muito na hora de concessão de crédito, pois como é um ramo profissional, há conhecimento, o que ajuda a diminuir o risco de crédito. Mas o que ainda falta para incentivar a adesão ou até mesmo a maior utilização da cooperativa por seus associados é a falta de unidades de atendimento dentro da capital paranaense que possam ajudar no atendimento e na divulgação do sistema.

Os números da cooperativa Sicredi Credenoreg serão usados como exemplo. A cooperativa em questão dá um atendimento todo especial aos seus associados, fazendo acompanhamento direto nos cartórios ou empresas vinculadas através de visitas; o atendimento de associados por telefone é diário, e conta com colaboradores atenciosos e experientes para auxiliar no que for necessário;os

associados são orientados para utilização da internet nas suas transações, tornando prático, por exemplo, o pagamento de uma conta, que ele consegue fazer sem sair de sua residência ou trabalho; a utilização dos cartões para saques nas redes conveniadas também são muito utilizados, fazendo com que cada vez mais o associado trabalhe com a cooperativa sem necessariamente ir até onde fica a instalação da agência.

Mas mesmo com esses benefícios proporcionados, a cooperativa sente que se pudesse ter mais redes de atendimento na cidade os associados optariam ainda mais pelos produtos e serviços do Sicredi. Mesmo com a internet e outras opções há muitas pessoas que ainda necessitam de ir até a agência e ter aquela básica conversar com seu gerente pessoalmente. A Credenoreg tem certa dificuldade de trabalhar com cartórios e seus funcionários que ficam em bairros diferentes de onde a agência é instalada, pois diferente de uma cidade do interior, que é tudo muito perto, de um bairro para outro em Curitiba para fazer uma transação financeira acaba gerando certo transtorno. Além disso, devido o tamanho de Curitiba outras instituições financeiras acabam dando mais impacto, essas instituições muitas vezes possuem uma agência em cada esquina, gerando a facilidade da localização e maior abordagem.

A tabela 2 deixa bem claro que a Credenoreg, apesar de ter poucos associados é uma cooperativa que dá ótimos resultados. Seus ativos de crédito foram atingidos mais do que o planejado para o mês, os depósitos faltaram pouco para atingirem 100% do planejado, o patrimônio líquido que é o seu capital social, atingiu e superou o planejado. O retorno sobre o Patrimônio Líquido supera até o das outras cooperativas, conforme dados da tabela 3 e tabela 4, mesmo essas cooperativas trabalhando com mais produtos por associados, comparadas a cooperativa Credenoreg que possui média 1,4 produtos por associado, enquanto a cooperativa de crédito Paranapanema PR possui média de produtos por associado de 1,6 conforme tabela 3, e a cooperativa Cataratas do Iguaçu possui média de 1,9 produtos por associado, conforme dados da tabela 4. Essas cooperativas são de livre admissão, tem características distintas da Credenoreg, a cooperativa Cataratas do Iguaçu PR e Paranapanema PR conseguem ampliar seus serviços e produtos aos seus associados, fazendo com que haja mais utilização em quantidade de seus produtos e serviços. Isso afeta de certa forma a cooperativa Credenoreg, pois pode ser que os responsáveis por números tão bons, sejam parte de seus

associados, ou seja, nem todos participam ativamente e utilizam a cooperativa como deveriam. Conforme dados do site oficial do Sicredi, a cooperativa Sicredi Paranapanema atua em 20 municípios, a cooperativa Cataratas do Iguaçu integra 17 municípios e atua com 29 pontos de atendimento, com esses números podemos concluir que a diferença de números de associados que as duas cooperativas possuem em comparação a cooperativa de crédito mútuo Credenoreg, que possui somente uma unidade de atendimento em Curitiba faz todo sentido.

Tabela 2 - Dados Sicredi Credenoreg PR

	SICREDI CREDENOREG PR			
	2011	2012		
	Dezembro	Abril Acumulado		
	Realizado	Realizado	Planejado	%
Ativos de Crédito (R\$mil)	1822,7	1760,4	1581,0	111%
Depósitos (R\$mil)	7795,0	10930,0	10991,4	99%
Patrimônio Líquido (R\$mil)	941,3	1052,4	930,1	113%
Associados	636	637	667,3	95%
Retorno sobre Patrimônio Líquido (%CDI)	258%	384,6%	115,7%	332%
Índice de Eficiência	82%	67,2%	84,9%	121%
Índice de Cobertura	49%	49%	49,6%	98%
Produtos por associado	1,37	1,4	—	—

Fonte: Sicredi Planejamento Estratégico, 2012.

Tabela 3- Dados Sicredi Paranapanema PR

	SICREDI PARANAPANEMA PR			
	2011	2012		
	Dezembro	Abril Acumulado		
	Realizado	Realizado	Planejado	%
Ativos de Crédito (R\$mil)	168046,9	181763,0	174566,9	104%
Depósitos (R\$mil)	114168,9	156377,9	138914,8	113%
Patrimônio Líquido (R\$mil)	28829,1	29476,3	296237,0	98%
Associados	24644	25800	26623,7	97%
Retorno sobre Patrimônio Líquido (%CDI)	113%	17,2%	128,5%	13%
Índice de Eficiência	80%	68,1%	77,5%	112%
Índice de Cobertura	33%	30%	36,2%	83%
Produtos por associado	1,68	1,6	—	—
Fidelidade e Satisfação Associados	—	—	—	—
Engajamento de Colaboradores	—	—	—	—

Fonte: Sicredi Planejamento Estratégico, 2012.

Tabela 4- Dados Sicredi Cataratas do Iguaçu PR

	SICREDI CATARATAS DO IGUAÇU PR			
	2011	2012		
	Dezembro	Abril Acumulado		
	Realizado	Realizado	Planejado	%
Ativos de Crédito (R\$mil)	545032,0	619190,4	499538,6	124%
Depósitos (R\$mil)	545240,9	531526,6	505279,9	105%
Patrimônio Líquido (R\$mil)	90765,2	96838,9	92416,1	105%
Associados	59647	63051	62132,1	101%
Retorno sobre Patrimônio Líquido (%CDI)	222%	247,1%	191,6%	129%
Índice de Eficiência	61%	56,4%	67,5%	116%
Índice de Cobertura	43%	43%	38,3%	112%
Produtos por associado	1,88	1,9	—	—

Fonte: Sicredi Planejamento Estratégico, 2012.

Comparados os dados das tabelas 2, 3 e 4 com a tabela 5, verifica-se que as três cooperativas estão próximas da média do Sistema Sicredi. Os itens da tabela 5 de ativos totais, ativos de crédito, depósitos, patrimônio líquido, associados e penetração por associado são fatores de **crecimento** do Sistema. Já os itens Retorno sobre patrimônio líquido, retorno sobre ativos, índice de eficiência, índice de cobertura, índice de PR/PRE e índice de liquidez ajustada são fatores de **eficiência** do Sicredi. Os itens produtos por associado, fidelização e satisfação dos associados e desenvolvimento do quadro social são fatores do **relacionamento** do Sicredi. Os itens grau de engajamento do colaborador e melhores empresas para trabalhar são fatores de **engajamento**. Não está no modelo números sobre a **estrutura sistêmica** que abrangem a gestão democrática, o modelo de gestão, modelo comercial, modelo operacional e modelo de ciclo de crédito, não consta devido à apuração não ser mensal.

Tabela 5 - Dados Gerais Sicredi

	SICREDI			
	2011	Abril/12		
	Realizado	Realizado	Planejado	%
Ativos Totais (R\$milhões)	20.400,80	23.047,60	20.775,30	111%
Ativos de Crédito (R\$milhões)	14,830,5	15.532,40	15.084,10	103%
Depósitos (R\$milhões)	13.364,10	15.899,60	14.496,80	110%
Patrimônio Líquido (R\$milhões)	3.456,10	3.721,50	3.564,70	104%
Associados	2.006.659	2.090.557	2.084.984	100%
Penetração por município	1,19%	1,66%	—	—
Retorno sobre Patrimônio. Líquido; (%CDI)	158%	207%	155%	134%
Retorno sobre Ativos	3,00%	3,30%	2,80%	120%
Índice de Eficiência	67%	60%	67%	110%
Índice de Cobertura	32%	34%	32%	106%
Índice de PR/PRE	1,59	1,62	1,61	100%
Índice de Liquidez Ajustada **	2,27	1,53	1,54	99%
Produtos por Associado	1,67	1,65	—	—
Fidelidade e Satisfação dos Associados	55%	51%	—	—
Desenvolvimento do Quadro Social	89%	8%	11%	68%
Grau de Engajamento Colaborador.	não mensurado	—	75%	—
Melhores Empresas para Trabalhar	—	—	10 melhores IFs	—

Fonte: Sicredi Planejamento Estratégico, 2012

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

O Sicredi tem um alto índice de satisfação entre seus associados (PF e PJ) acima dos seus concorrentes bancários. Os associados valorizam mais a qualidade e competência dos profissionais, a solidez das instituições e a confiabilidade da oferta de crédito. O atendimento personalizado não é tão valorizado pelo associado o quanto é imaginado. Apesar de o Sicredi ser mais bem avaliado nos atributos mais importantes do que seus concorrentes, ainda não consegue ter o volume de relacionamento que o seu associado possui com outra instituição financeira. O número de produtos por associado ainda é bem abaixo da média do mercado, sem dizer que esse número cai ainda mais nos municípios maiores.

Evidencia-se a importância do cooperativismo de crédito para a transformação da sociedade, mas ainda sabe-se muito pouco sobre os benefícios que a cooperativa pode levar ao associado. O caminho é aperfeiçoar e tornar os produtos e serviços do Sicredi ainda mais competitivos e primeiramente expandir nos centros em que já existe a cooperativa, conforme o planejamento estratégico do Sicredi, pois é necessário que todos que já tenham certo envolvimento com a cooperativa ou que pelo menos conheça alguém que já seja associado, tenha a chance de poder movimentar com a cooperativa, tenha a chance de saber que o que ela movimenta no seu banco, se movimentar com a cooperativa além de pagar juros bem menores ele estará ajudando a sua comunidade e conseqüentemente irá participar dos resultados da sua cooperativa, percentualmente sobre sua movimentação e seu capital social.

As cooperativas do Sicredi proporcionam um ótimo atendimento aos associados, possuem ótimo relacionamento, trabalham com taxas competitivas, seus associados participam dos resultados, com todas essas vantagens e ainda muitos de seus já associados deixam muitas vezes de utilizar um produto da cooperativa para usufruir um de uma instituição financeira concorrente, isso acontece porque o próprio sistema está permitindo, muitos associados acabam solicitando empréstimo na cooperativa para quitar dívidas e mais dívidas em bancos e continuam a se endividar na outra instituição.

Para que a cooperativa tenha sucesso em seus projetos, é necessário o engajamento de todo o sistema. Que haja valorização e investimento em treinamentos de seus colaboradores, eles necessitam de treinamentos, pois precisam estar atualizados e precisam também estar motivados para poderem passar ao associado ou ao futuro associado o verdadeiro sentido da cooperativa, que é acima de tudo valorizar o relacionamento e oferecer soluções financeiras ao associado e para comunidade. Que seus produtos e serviços satisfaçam as necessidades dos seus associados, ou melhor, que supere a expectativa e que faça o associado ter confiança na cooperativa.

De suma importância a localização, não basta ter todos os quesitos de uma intuição que se adeque ao associado, mas que ele não consiga ter acesso, não consiga nem ao menos saber que ela exista. A cooperativa de crédito Sicredi já vem trabalhando com propagandas na mídia, que já alertam e despertam curiosidade, mas o seu crescimento nas cidades será o que falta para conquistar sua fatia, aumentando sua carteira para poder desenvolver e partir para outras cidades e outros associados, proporcionando crescimento aos seus associados e sua comunidade, pois como o próprio lema do Sicredi diz: “Gente que Cooperar Cresce”.

5.2 LIMITAÇÕES

Por se tratar de um assunto que envolve a estratégia da cooperativa de crédito Sicredi, foram limitadas muitas informações da organização, para que este estudo não impactasse seus atuais projetos. Muitos dados que faltaram são sigilosos, por expor a empresa e abrir sua estratégia para seus concorrentes.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A pesquisa atual foi feita com base em informações do planejamento estratégico do Sicredi para os próximos anos. É essencial o acompanhamento passo a passo de cada estratégia, cada ciclo, para poder ter uma noção do que realmente está tendo resultado e o que deve ser mudado a direção. Pode-se dizer

que é uma estratégia de desenvolvimento, a cooperativa está aproveitando seus pontos fortes e expandindo.

Na cidade de Curitiba-PR, cidade que foi utilizada de exemplo, receberá no ano de 2012 ainda uma unidade de uma cooperativa de crédito de livre admissão, essa unidade pertence à cooperativa da cidade de Ponta Grossa-PR. Será uma oportunidade de o Sicredi ganhar mais espaço e com isso poder divulgar o trabalho das mútuas também.

6 REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. Disponível em:
<http://www.bc.gov.br/>. Acesso em: 20/06/2012.

DIAS THENÓRIO FILHO, Luiz. **Pelos Caminhos do Cooperativismo** – Com destino ao Crédito Mútuo, 2ª ed. São Paulo, 2002.

GAWLAK, Albino. **Cooperativismo**: Primeiras Lições. Sescop: Brasília, 2004.

FERNANDES, Bruno Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**: As melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LOBATO, David M. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Editora LTDA, 2000.

MENEZES, Antônio. **Cooperativas de Crédito**: o que é e quais seus benefícios. Brasília: Editora Estilo, 2004.

OCEPAR. Disponível em:
<http://www.ocepar.org.br/>. Acesso em: 15/05/2012

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Excelência na administração estratégica:**a competitividade para administrar o futuro das empresas. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PMBOK, Pmi. **Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** USA: Pmi, 2010.

PORTER, Michael. **Competição:** estratégias essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michel E. **Estratégica competitiva:** técnicas para análise de indústria e da concorrência. 16. ed. São Paulo: Campus, 1999.

Revista Paraná cooperativo, ano 7, número 77, Janeiro 2012.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico:** para organizações privadas e públicas: Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROBERT, Michael. **Estratégia:** como empresas vencedoras dominam seus concorrentes: São Paulo: Negócio, 1998.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de Crédito** – Instrumento de Organização da Sociedade, 2ª ed. Porto Alegre:Rigel, 2003.

SETTI, Eloy Olindo. **Sicredi Paraná 25 anos:** Fragmentos da história do Cooperativismo de Crédito. Paraná, 2005.

SETTI, Eloy Olindo. **Cooperativismo Paranaense:** Ocepar 35 anos: mais de um século de história. Ocepar: Paraná, 2006.

SETTI, Eloy Olindo. **Cooperativismo Paranaense:** Ocepar 40 anos Construindo o Futuro. Paraná, 2011.

SICREDI. Disponível em:

<http://www.sicredi.com.br/>. Acesso em: 25/05/2012

<http://www.gentequecooperacresce.com.br/site/index.php>. Acesso dia 04/06/2012.

TWEED, Stephen C. **Foco Estratégico**: a vantagem competitiva. São Paulo: Gente, 1998.