



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

HÉRCULIS KLEIN MATTÉ

**ANÁLISE DA INATIVIDADE DOS ASSOCIADOS DE UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO:**

O caso de uma agência da Sicoob Maxicrédito

**CHAPECÓ
2017**

HÉRCULIS KLEIN MATTÉ

**ANÁLISE DA INATIVIDADE DOS ASSOCIADOS DE UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO:**

O caso de uma agência da Sicoob Maxicrédito

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Enise Barth Teixeira

CHAPECÓ

2017

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Matté, Hérculis Klein

Análise da inatividade dos associados de uma cooperativa de crédito: O caso de uma agência da Sicoob Maxicrédito/ Hérculis Klein Matté. -- 2017.
80 f.:il.

Orientadora: Dra. Enise Barth Teixeira.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2017.

1. Estratégia organizacional. 2. Sócios Inativos. 3.
Cooperativa de crédito. I. Teixeira, Dra. Enise Barth,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Título.

HÉRCULIS KLEIN MATTÉ

**ANÁLISE DA INATIVIDADE DOS ASSOCIADOS DE UMA COOPERATIVA
DE CRÉDITO:**

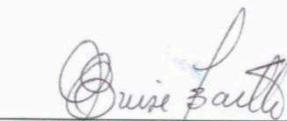
O caso de uma agência da Sicoob Maxicrédito

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da
Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

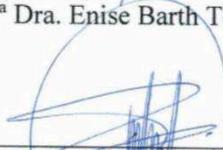
Orientadora: Prof.^a Dra. Enise Barth Teixeira.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:
11/07/2017.

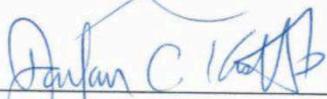
BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dra. Enise Barth Teixeira



Prof. Dr. Roberto Mauro Dall'Agnol



Prof. Dr. Darlan Christiano Kroth

Dedico este trabalho à minha família, pelo amor, incentivo e fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus por ter me abençoado, me dado saúde e força permitindo que eu mantivesse o foco em batalhar para chegar nesse momento de conclusão de uma etapa da minha vida.

Agradeço imensamente a minha família, meus pais Zilá e Mauri e meus irmãos Hévelyn e Hiury, que não mediram esforços em nenhum momento para me dar suporte e me apoiar nessa longa jornada.

Aos meus pais minha gratidão não somente nessa etapa, e sim, em toda minha vida, onde sempre buscaram me dar ensinamentos com honestidade, humildade e respeito, mostrando que o conhecimento é algo essencial que devemos buscar.

À minha namorada Jéssica, por estar ao meu lado, sempre me apoiando, sendo meu porto seguro e contribuindo para que eu me torne uma pessoa cada vez melhor.

Ao Sicoob Maxicrédito por permitir que eu realizasse esse estudo, pela oportunidade de trabalhar numa equipe fantástica e me proporcionar grande conhecimento e realizações profissionais.

À professora orientadora Dra. Enise Barth Teixeira, a qual teve grandiosa contribuição tanto no meu TCC quanto na minha formação acadêmica, da qual tive a oportunidade de ser aluno em várias disciplinas, quero lhe dizer que todas as horas enriqueceram o meu conhecimento. Obrigado pelo apoio, paciência, dedicação, profissionalismo e confiança. Levarei sempre comigo seus ensinamentos.

Aos meus colegas e amigos de curso pelos momentos que passamos juntos, pelos conhecimentos compartilhados, pela amizade que desenvolvemos, saibam que levarei essa amizade para a vida toda.

Aos meus amigos, por entenderem minhas ausências nessa etapa, e por sempre estarem presentes nos momentos de dificuldades e alegrias das quais passei nesses anos de graduação.

Por fim dizer, que sou grato a vocês que caminharam ao meu lado até aqui e estiveram presentes, levo todos no meu coração. Meu muito obrigado!

“Os guerreiros vitoriosos vencem antes de ir à guerra, ao passo que os derrotados, vão à guerra e só então procuram a vitória”.

Sun Tzu

RESUMO

Diante da forte concorrência no setor financeiro e da dificuldade pela conquista de vantagem competitiva, há a necessidade das cooperativas de crédito desenvolver estratégias para se sobressaírem e se manterem fortes. Manter e fidelizar, assim como reconquistar associados inativos é fundamental para um bom desempenho. Diante disso, o presente estudo busca identificar e analisar os motivos que levam o associado de uma cooperativa de crédito a não movimentar sua conta corrente, bem como, propor estratégias para reduzir o percentual de inativos e reconquistar os que se encontram nessa condição. A pesquisa se classifica como qualitativa. Quanto aos seus fins como exploratória e, em relação aos seus meios, um estudo de caso. Os sujeitos pesquisados foram os gestores da cooperativa de crédito, colaboradores de outras instituições financeiras do mesmo segmento e associados que se encontram na condição de inativos. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e, para a análise dos dados foi utilizada a análise documental e análise de conteúdo. Os resultados apontam que na cooperativa não existem estratégias voltadas para a inatividade, no que se refere a ações específicas. No tocante ao perfil dos inativos, evidencia-se que a maioria são homens, com idade entre 24 e 40 anos, solteiros e trabalhadores de empresas privadas. Já as empresas são enquadradas como microempresas do ramo de móveis e eletrodomésticos. Constatou-se na pesquisa, que os principais fatores da inatividade são: o término de pagamento de empréstimo e não há mais contato para um novo crédito, o associado não recebe mais salário em conta, a falta de informação sobre todos os produtos e serviços disponíveis, a falta de retorno quando solicitados, além da falta de contato de relacionamento. Evidencia-se, com base nas entrevistas, que adotando um *check list* comercial padrão no ato de abertura de conta, em que sejam repassados todos os produtos e serviços, além de um software que alerte o gerente sobre a inatividade, promovendo um contato em determinados momentos, contribua para que a carteira de inativos seja reduzida. Conclui-se que identificar e analisar os fatores, bem como saber quem são os inativos, dá sustentação para adotar estratégias capazes para evitar a inatividade, também constatar a viabilidade à cooperativa de dispender esforços nesses associados, pois possibilita um alcance de maiores resultados e um melhor atendimento.

Palavras-chave: Cooperativa de crédito. Associados inativos. Estratégia organizacional.

ABSTRACT

Faced with strong competition in the financial sector and the difficulty of gaining competitive advantage, there is a need for credit cooperatives to develop strategies to stand out and remain strong. Keeping and retaining loyalty, as well as regaining inactive members is key to good performance. Therefore, the present study seeks to identify and analyze the reasons that lead a credit union member not to operate their current account, as well as to propose strategies to reduce the percentage of inactive people and to win back those who are in that condition. The research is classified as qualitative. As for its purposes as exploratory and, in relation to its means, a case study. The subjects surveyed were the managers of the credit cooperative, employees of other financial institutions of the same segment and associates who are inactive. Data collection was performed through semi-structured interviews and, for data analysis, document analysis and content analysis were used. The results indicate that in the cooperative there are no strategies focused on inactivity, in what refers to specific actions. Regarding the profile of the inactive, it is evident that the majority are men, between the ages of 24 and 40, singles and employees of private companies. The companies are classified as micro-companies in the furniture and home appliances business. It was found in the research that the main factors of inactivity are: the end of loan payment and there is no contact for a new credit, the associate does not receive more salary in account, lack of information on all available products and services, lack of feedback when requested, and lack of relationship contact. Based on interviews, it is evident that adopting a standard commercial checklist at the time of opening of the account, where all products and services are passed on, as well as software that alerts the manager about inactivity, promoting contact in certain The inactive portfolio is reduced. It is concluded that identifying and analyzing the factors, as well as knowing who are the inactive, gives support to adopt strategies able to avoid inactivity, also to verify the feasibility to the cooperative to spend efforts in these associates, because it allows a reach of greater results and a best attendance.

Keywords: Credit cooperative. Inactive Partners. Organizational strategy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios cooperativos	21
Quadro 2 – Direitos e deveres do cooperado.....	26
Quadro 3 – Sistema OCB – Panorama dos ramos do cooperativismo em 2016	27
Quadro 4 – Perguntas básicas para verificação de estratégias.....	32
Quadro 5 – Fatores determinantes para o sucesso na perspectiva de fidelização.....	35
Quadro 6 – Como desenvolver vínculos fortes com os clientes.....	36
Quadro 7 – Sujeitos da pesquisa.....	43
Quadro 8 – Associados inativos	43
Quadro 9 – Perfil dos associados inativos entrevistados – Pessoa Física	43
Quadro 10 – Perfil dos associados inativos entrevistados - Pessoa Jurídica.....	44
Quadro 11 – Oportunidades e geração de resultados	62
Quadro 12 – Inatividade na carteira de crédito.....	64
Quadro 13 – Principais fatores da inatividade.....	66
Quadro 14 – Estrutura do Plano de <i>Software</i>	67
Quadro 15 – <i>Check List</i> Comercial para Associados – Pessoa Jurídica.....	68
Quadro 16 – <i>Check List</i> Comercial para Associados – Pessoa Física.....	69
Quadro 17 – Resumo da coleta de dados.....	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Interligação dos componentes das diretrizes estratégicas.....	32
Figura 2 – Modelo de gestão simplificado das cooperativas.....	33
Figura 3 – Cenário nacional do Sicoob	46
Figura 4 – Estrutura organizacional.....	49
Figura 5 – Participação do Sicoob no cooperativismo financeiro brasileiro.....	50
Figura 6 – Participação do Sicoob em municípios do Brasil.....	51
Figura 7 – Participação do Sicoob com crédito nas regiões do Brasil	63
Figura 8 – Estrutura da disposição do <i>Software</i>	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1 - Associados Ativos x Inativos	53
Gráfico 2 - Enquadramento das empresas inativas.....	54
Gráfico 3 - Ramos de atividades das empresas inativas.....	54
Gráfico 4 - Gênero dos associados inativos Pessoa Física	55
Gráfico 5 - Faixa etária dos associados inativos Pessoa Física	55
Gráfico 6 - Estado civil dos associados inativos Pessoa Física.....	56
Gráfico 7 - Atividade profissional dos associados inativos Pessoa Física	56
Gráfico 8 - Carteira de empréstimos e financiamentos	64

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AGE	Assembleia Geral Extraordinária
AGO	Assembleia Geral Ordinária
BCB	Banco Central do Brasil
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ME	Microempresa
MEI	Microempresário Individual
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCERGS	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
OCES	Organização das Cooperativas Estaduais
OCESC	Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina
PF	Pessoa Física
PJ	Pessoa Jurídica
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	COOPERATIVISMO	19
2.2	COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	28
2.3	ESTRATÉGIAS.....	30
2.3.1	Gestão estratégica de clientes	33
2.3.2	Fidelizações dos clientes	34
2.3.3	Win Back (Reconquista)	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	42
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	42
3.4	COLETA DE DADOS.....	44
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	45
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
4.1	O SICOOB	46
4.2	A SICOOB MAXICRÉDITO.....	51
4.3	A AGÊNCIA PESQUISADA	53
4.3.1	Descrição dos Associados Inativos – Pessoa Jurídica	53
4.3.2	Descrição dos Associados - Pessoa Física	55
4.4	ESTRATÉGIAS COM FOCO COMERCIAL E RENTABILIDADE	57
4.5	FIDELIDADE DOS ASSOCIADOS	59
4.6	ENXERGANDO OPORTUNIDADES NOS INATIVOS	60
4.7	IMPACTO DOS INATIVOS NOS RESULTADOS	61
4.8	SITUAÇÃO DO CRÉDITO – SITUAÇÃO ATIVO/INATIVO	63
4.9	PROPOSTA PARA A AGÊNCIA.....	65

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERÊNCIAS.....	73
	APÊNDICE A – Roteiro da entrevista realizado com associados inativos	76
	APÊNDICE B - Roteiro da entrevista realizado com gestores da cooperativa.....	77
	APÊNDICE C - Roteiro da entrevista realizado com colaboradores de outras instituições financeiras.....	78
	APÊNDICE D - Resumo de coleta de dados	79

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

Cada vez mais a concorrência entre as instituições financeiras, por terem produtos e serviços com valores aproximados, evidencia a necessidade de cada uma delas buscarem vantagem competitiva. Com isso, é necessário um diferencial que busque alavancar sua rentabilidade. No caso das cooperativas de crédito, precisam aumentar suas sobras, buscando devolver um maior valor na divisão das sobras para seus cooperados, se fortalecendo no cenário econômico, fidelizando a sua base e fomentando novas entradas de sócios.

Diante do exposto, sabe-se que as cooperativas devem trazer novos associados potenciais, porém, também precisam trabalhar a base de associados, pois são pessoas que já conhecem o sistema e sabem dos benefícios que eles proporcionam. Segundo Kotler (1998, p. 46), afirma que “conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes”.

Como as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas (OCB, 2016), gera inúmeras oportunidades para o alcance dos objetivos, sendo assim, as cooperativas precisam adotar estratégias para trabalhar a base.

A estratégia é o caminho mais adequado para se alcançar os objetivos da cooperativa, com base nela irão ser desenvolvidos os planos de ação que irão ser concretizados por meio de um conjunto de projetos. Ela representa o momento da criatividade dos executivos e dos profissionais, direcionando as para os objetivos das cooperativas e ao longo do tempo devem estabelecer estratégias para cada situação identificada, pois ficarão mais fáceis e lógicas as possíveis mudanças de rumo da cooperativa (OLIVEIRA, 2011).

No modelo de gestão das cooperativas, conforme Oliveira (2011) um dos processos da estratégia é o acompanhamento, controle, avaliação e aprimoramento, sendo que para facilitar o entendimento ele trata em seu livro simplesmente como avaliação, sendo que é a função do processo administrativo das cooperativas, que mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir, controlar e avaliar o desempenho e o resultado das estratégias, projetos e ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do

processo administrativo das cooperativas para assegurar que os resultados satisfaçam às metas e aos objetivos estabelecidos.

Muitas empresas possuem uma carteira de clientes inativos, deste, muitos não apresentam potencial para trazer grandes resultados. Para Peppers e Rogers (2010) “a empresa precisa criar e manter um rico banco de dados que forneça informações para a gestão dos clientes”. Com isso pode-se verificar que alguns são inadimplentes e que não agregaria em nada dispensar esforços da empresa para sua reconquista, porém, outros podem ser clientes potenciais que se está deixando de ter um relacionamento e, muitas vezes, não sabem o real motivo que os levaram a inatividade.

Em se tratando das instituições financeiras, o Banco Central do Brasil a partir da RESOLUÇÃO Nº 2.025 de 1993, considera conta corrente inativa, como a conta não movimentada por mais de seis meses. Esses clientes a partir desse período, não podem mais serem cobrados por tarifas de manutenção de conta, bem como outras taxas por inatividade.

Porém, se for analisado, esses associados inativos geram custos para a Cooperativa com propaganda, com sistema operacional, dentre outros. Diante de tal fato, a Cooperativa deveria adotar alguma estratégia para que não haja prejuízos, pelo contrário, que aumente sua rentabilidade.

Peppers e Rogers (2010) afirmam que reconquistar a confiança dos clientes deveria ser uma das principais iniciativas das empresas, pois a perda da confiança do cliente pode destruir até mesmo a mais poderosa companhia. Acrescentam que a perda de um cliente geralmente ocorre por um incidente na prestação do serviço, problema com algum produto ou até mesmo falha no relacionamento.

A cooperativa de crédito possuem vários programas de comercialização de produtos e serviços, campanhas de divulgação para trazer novos entrantes, de linhas de crédito diferenciadas, programas de recuperação de prejuízo, porém, há uma estratégia em se tratando dos associados inativos? Há um acompanhamento desse número e a identificação do motivo de estarem com as contas inativas?

Diante desse contexto, a pesquisa trata do tema: Inatividade dos Associados de uma Cooperativa de Crédito e apresenta o seguinte problema de pesquisa: **Quais são os principais fatores determinantes na inatividade dos associados de uma cooperativa de crédito?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os principais fatores da inatividade e propor estratégias capazes para manter e reconquistar os associados de uma agência de uma cooperativa de crédito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar o sistema Sicoob e a cooperativa Sicoob Maxicrédito, sua estrutura e suas diretrizes;
- b) Descrever o perfil dos associados inativos;
- c) Analisar os principais fatores que os tornaram ou os mantêm como associados inativos;
- d) Avaliar a viabilidade de reativação desses associados.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) possui mais de 3,6 milhões de cooperados em todo o país e está presente em 25 estados brasileiros e no Distrito Federal. A rede Sicoob é a sexta maior entre as instituições financeiras que atuam no país, com mais de 2,5 mil pontos de atendimento.

As cooperativas têm o propósito de trabalhar com uma gestão compartilhada, pois unem esforços com os cooperados e visam o resultado em comum. Oferecem produtos e serviços financeiros que possibilitam o crescimento do indivíduo e da sua comunidade.

O estudo é de fundamental importância para a cooperativa Sicoob Maxicrédito e também para as demais cooperativas, que podem se basear nas informações, haja vista que visa identificar e analisar dados relevantes que contribuem na tomada de decisões para a adoção de estratégias que possibilitam um aumento do resultado e num melhor atendimento para seus cooperados.

A agência da cooperativa de crédito pesquisada possui 637 associados que estão com suas contas inativas, além de que a inatividade não ocorre somente na agência em questão, pois o número é visualizado de uma maneira geral nas agências. Também o fato da carteira de associados inativos não possuir estratégias desenvolvidas e atuantes instigam o pesquisador a propor um estudo no sentido de investigar os principais fatores que levaram esse número de associados a estarem com suas contas inativas, bem como identificar o potencial desses, propondo estratégias de reconquista e estratégias que não os tornaria inativos.

O presente estudo foi realizado em uma agência da Sicoob Maxicrédito. A escolha pela cooperativa se deu, pois, o pesquisador é colaborador há quatro anos, o que contribui para a pesquisa pela possibilidade das informações, pelo interesse da organização e pelo crescimento profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado trata da contextualização e revisão bibliográfica dos temas cooperativismo, aborda sobre as cooperativas em geral, o cooperativismo no Brasil, cooperativismo de crédito, além dos temas de estratégias, gestão de clientes, fidelização e reconquista de clientes, permitindo uma compreensão maior sobre esses assuntos bem como serve de base para as conclusões acerca do presente estudo.

2.1 COOPERATIVISMO

O Cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. É o sistema baseado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do Cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os associados. Associado aos valores universais, o Cooperativismo se desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade (OCB, 2016).

Corroborando com a OCB, a OCERGS (2016), define como uma doutrina socioeconômica fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativos. Acrescenta também que a cultura cooperativista visa desenvolver e estimular a capacidade intelectual das pessoas de forma criativa, inteligente, justa e harmônica, procurando a sua melhoria contínua. Os seus princípios buscam, pelo resultado econômico, o desenvolvimento social através da melhoria da qualidade de vida e da boa convivência entre seus cooperados.

O Cooperativismo iniciou-se no século 18 quando aconteceu a Revolução Industrial. A mão-de-obra perdeu grande poder de troca, os baixos salários e a longa jornada de trabalho trouxeram muitas dificuldades socioeconômicas para a população. Diante desta crise surgiram, entre a classe operária, lideranças que criaram associações de caráter assistencial. Esta experiência não teve resultado positivo, porém, com base em experiências anteriores, buscaram novas formas e concluíram que, com a organização formal chamada cooperativa era possível superar as dificuldades. Isso desde que fossem respeitados os valores do ser humano e praticadas regras, normas e princípios próprios (Portal do Cooperativismo, 2016).

Então, 28 operários, em sua maioria tecelões, se reuniram para avaliar suas ideias. Respeitaram seus costumes, tradições e estabeleceram normas e metas para a organização de uma cooperativa. Após um ano de trabalho, acumularam um capital de 28 libras e conseguiram abrir as portas de um pequeno armazém cooperativo, em 21 de dezembro de 1844, no bairro de Rochdale-Manchester. Nascia a Sociedade dos Probos de Rochdale, conhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo. Ela criou os princípios morais e a conduta que são considerados, até hoje, a base do cooperativismo autêntico. Em 1848, já eram 140 membros e, doze anos depois chegou a 3.450 sócios com um capital de 152 mil libras (Portal do Cooperativismo, 2016).

Complementando com a história, Carvalho (2011) acrescenta que o cooperativismo pode ser considerado uma das poucas doutrinas econômicas que nascem diretamente da prática de trabalhadores e não do exercício de pensamento de intelectuais.

O cooperativismo disseminou-se pelo mundo inteiro e em praticamente todos os setores, sendo reconhecido em todos os países como a fórmula mais adequada, participativa, justa, democrática e indicada para atender às necessidades e interesses específicos da população (CARVALHO, 2011).

Os conceitos que dão identidade ao cooperativismo segundo a OCB (2016), são:

Cooperar – unir-se a outras pessoas para conjuntamente enfrentar situações adversas, no sentido de transformá-las em oportunidade e bem-estar econômico e social.

Cooperação – método de ação pelo qual indivíduos ou familiares com interesses comuns constituem um empreendimento. Os direitos são todos iguais e o resultado alcançado é repartido somente entre os integrantes, na proporção da participação de cada um.

Sócio – indivíduo, profissional, produtor de qualquer categoria ou atividade econômica que se associa a uma cooperativa para exercer atividade econômica ou adquirir bens de consumo e/ou duráveis.

Os princípios do cooperativismo expressam o sentimento social do sistema cooperativo através de uma inspiração democrática, onde os associados são os dirigentes, recebem os excedentes da cooperativa de forma proporcional às suas operações, mantém a neutralidade político-religiosa, não visam o capital como fator determinante, não perseguem lucros e acima de tudo visam o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ser humano (BULGARELLI, 2000).

Os sete princípios do cooperativismo, aprovados no Congresso de Manchester, em 1995, que são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática, que são eles, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 – Princípios cooperativos

Princípio	Texto
1º - Adesão voluntária e livre	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
2º - Gestão democrática	As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.
3º - Participação econômica dos membros	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; • Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e • Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
4º - Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
5º - Educação, formação e informação.	As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
6º - Intercooperação	As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
7º - Interesse pela comunidade	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: OCB, 2016.

Portanto, esses são os Princípios Cooperativistas que dão sentido social e democrático a esse tipo de organização, visando o capital como instrumento para realização de seus objetivos e não elemento determinante de sua constituição.

Conforme dados da OCB (2016), no Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa. Esse processo emergiu no Movimento Cooperativista

Brasileiro surgido no final do século 19, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades. O movimento iniciou-se na área urbana, com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, em Ouro Preto (MG), no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Depois, se expandiu para Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, além de se espalhar em Minas Gerais.

Em 1902, surgiu às cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt. A partir de 1906, nasceram e se desenvolveram as cooperativas no meio rural, idealizadas por produtores agropecuários, muitos deles de origem alemã e italiana. Os inimigos trouxeram de seus países de origem a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a organizar-se em cooperativas.

Com a propagação da doutrina cooperativista, as cooperativas tiveram sua expansão num modelo autônomo, voltado para suprir as necessidades dos próprios membros e, assim, se livrarem da dependência dos especuladores.

Cooperativa é a sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica própria e, independentemente de seu objeto, a Lei (parágrafo único, art. 982, CC/ 2002) a classifica como sociedade simples, não sujeita à falência. É constituída para prestar serviços em proveito dos associados (art. 4º da Lei 5764/76), sem finalidade lucrativa. Exige-se, para constituição de uma cooperativa singular, o concurso de associados, pessoas físicas, em número mínimo necessário para compor a administração da sociedade, órgão de administração e conselho fiscal (inciso II, art. 1094, CC 2002), levando em conta a necessidade de renovação desses órgãos. Apesar de ser classificado como sociedade simples, o arquivamento dos seus atos deve ser realizado na Junta Comercial, conforme dispõe a alínea "a", do inciso II, do art. 32 da Lei 8.934/94 (Portal do empreendedor, 2016).

Na Alemanha, “As Cooperativas são sociedades com número de sócios variável, que pretendem fomento das economias de seus sócios através de um negócio administrado em comum”. Na definição da Lei Argentina, “As cooperativas prestam serviços a seus associados e aos não associados sob certas circunstâncias” (IRION, p. 182).

Contudo, mesmo havendo dificuldades para defini-la, o seu objetivo é o mesmo, no que se refere a proporcionar vantagens econômicas para seus membros através da racionalização de gastos comuns; do reforço ao poder de barganha com o mercado; da eliminação de

intermediários, da participação dos membros, do fortalecimento da comunidade, entre outros [FRANZ, 2004].

De acordo com a OCB (2016), cooperativa é uma organização de pessoas que se baseia em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Seus objetivos econômicos e sociais são comuns a todos. Os aspectos legais e doutrinários são distintivos de outras sociedades. Seus associados acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

Com base nos dados da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), organismo mundial de representação do movimento, uma em cada sete pessoas no mundo é associada a uma cooperativa, o que faz com que o cooperativismo tenha a perspectiva de se consolidar como o modelo empresarial que mais cresce em todo o planeta (AGENDA INSTITUCIONAL DO COOPERATIVISMO, 2016).

Na Cooperativa o ser humano é o principal ator, enquanto o capital é mero insumo para a construção de soluções de uso compartilhado entre os donos do empreendimento coletivo. A cooperativa é uma organização de pessoas que utilizam o capital a seu serviço, ao passo que a empresa convencional é uma organização de capital que se serve das pessoas (MEINEN, 2016).

O autor acrescenta ainda que as organizações de natureza cooperativa são as únicas iniciativas socioeconômicas alicerçadas em doutrina de aplicação universal, cujas diretrizes, de fundo ético e moral, convergem para a edificação de um mundo mais inclusivo e justo.

Como toda forma organizada de gestão, uma cooperativa tem por trás uma estrutura sólida e bem dividida. Cada pessoa interessada em participar de um empreendimento como este deve conhecer as formas adequadas de funcionamento, as determinações legais e todas as características que garantam a condução de ações, da maneira mais harmoniosa possível. O melhor caminho é sempre procurar a Organização das Cooperativas do seu estado para orientar-se quanto ao processo de constituição (OCB, 2016).

É importante ainda conhecer e entender a estrutura comum das cooperativas, que abrange:

Assembleia Geral – órgão supremo da cooperativa que, conforme o prescrito da legislação e no Estatuto Social, tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade. Além da responsabilidade coletiva que se expressa pela reunião de todos, ou da maioria, nas discussões e nas deliberações. A reunião da Assembleia Geral dos cooperados ocorre, nas seguintes ocasiões:

Assembleia Geral Ordinária (AGO) – realizada, obrigatoriamente, uma vez por ano, no decorrer dos três primeiros meses após o encerramento do exercício social, para deliberar sobre prestações de contas, relatórios, planos de atividades, destinações de sobras, fixação de honorários, cédula de presença, eleição do Conselho de Administração e Fiscal e quaisquer assuntos de interesse dos cooperados; e.

Assembleia Geral Extraordinária (AGE) – realizada sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa. É de competência exclusiva da AGE a deliberação sobre reforma do estatuto, fusão, incorporação, desmembramento, mudança de objetivos e dissolução voluntária.

Conselho de Administração – órgão superior da administração da cooperativa. É de sua competência a decisão sobre qualquer interesse da cooperativa e de seus cooperados nos termos da legislação, do Estatuto Social e das determinações da Assembleia Geral. O Conselho de Administração será formado por cooperado no gozo de seus direitos sociais, com mandatos de duração (no máximo quatro anos) e de renovação estabelecidos pelo Estatuto Social.

Conselho Fiscal – formado por três membros efetivos e três suplentes, eleitos para a função de fiscalização da administração, das atividades e das operações da cooperativa, examinando livros e documentos entre outras atribuições. É um órgão independente da administração. Tem por objetivo representar a Assembleia Geral no desempenho de funções durante um período de doze meses.

Comitê Educativo, Núcleo Cooperativo ou Conselhos Consultivos – temporário ou permanente, constitui-se em órgão auxiliar da administração. Pode ser criado por meio da Assembleia Geral com a finalidade de realizar estudos e apresentar soluções sobre situações específicas. Pode adotar, modificar ou fazer cumprir questões, inclusive no caso da coordenação e programas de educação cooperativista junto aos cooperados, familiares e membros da comunidade da área de ação da cooperativa.

Estatuto social – conjunto de normas que regem funções, atos e objetivos de determinada cooperativa. É elaborado com a participação dos associados para atender às necessidades da cooperativa e de seus associados. Deve obedecer a um determinado padrão. Mesmo assim, não é conveniente copiar o documento de outra cooperativa já que a área de ação, objetivos e metas diferem uma da outra.

Capital social – é o valor, em moeda corrente, que cada pessoa investe ao associar-se e que serve para o desenvolvimento da cooperativa.

Demonstração de resultado do exercício – no final de cada exercício social é apresentado, na assembleia geral, o balanço geral e a demonstração do resultado que devem conter:

Sobras – os resultados dos ingressos menos os dispêndios. São retornadas ao associado após as deduções dos fundos, de acordo com a lei e o estatuto da cooperativa;

Fundo indivisível – valor em moeda corrente que pertence aos associados e não pode ser distribuído e sim destinado ao fundo de reserva para ser utilizado no desenvolvimento da cooperativa e cobertura de perdas futuras; Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (Fates); e outros fundos que poderão ser criados com a aprovação da assembleia geral.

Conforme a dimensão e objetivos, uma sociedade cooperativa se enquadra em classificação específica. Ao todo são três tipos:

- Singular ou de 1º grau: tem objetivo de prestar serviços diretos ao associado. É constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas. Não é permitida a admissão de pessoas jurídicas com as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas que a integram;
- Central e federação ou de 2º grau: seu objetivo é organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares. Excepcionalmente, pode admitir pessoas físicas;
- Confederação ou de 3º grau: organiza em comum e em maior escala, os serviços das filiadas. Três cooperativas centrais e ou federações de qualquer ramo são a quantidade mínima para constituir uma federação.

Para formar uma cooperativa, é necessário que as pessoas interessadas estejam conscientes do que pretendem. O cooperado deve estar ciente de sua função de dono e usuário da sociedade. Organizado em comitês, conselhos, núcleos ou comissões, ele deve contribuir da melhor maneira possível em favor daqueles que recebem a incumbência da administração da empresa, para que todas as decisões sejam corretas e representativas da vontade da maioria.

No quadro 2 são apresentados os direitos e deveres que dão solidez ao bom andamento de uma cooperativa.

Quadro 2 – Direitos e deveres do cooperado

Direitos do cooperado	Deveres do cooperado
Votar e ser votado;	Operar com a cooperativa;
Participar de todas as operações da cooperativa;	Participar das Assembleias Gerais;
Examinar livros e documentos;	Pagar suas quotas-parte em dia;
Convocar assembleia, caso seja necessário;	Acatar as decisões da Assembleia Geral;
Pedir esclarecimento aos Conselhos de Administração e Fiscal;	Votar nas eleições da cooperativa;
Opinar e defender suas ideias;	Cumprir seus compromissos com a cooperativa;
Propor ao Conselho de Administração, ou à Assembleia Geral, medidas de interesse da cooperativa;	Zelar pela imagem da cooperativa;
Receber retorno de sobras apuradas no fim do ano.	Participar do rateio das perdas, se ocorrerem, e das despesas da cooperativa;

Fonte: Adaptado do site www.brasilcooperativo.coop.br.

Em caso de incompatibilidade de objetivos dentro de uma cooperativa pode ocorrer:

- Demissão: o associado de livre e espontânea vontade requer, por escrito, seu pedido de afastamento da cooperativa, sendo que este não poderá ser negado pela administração, desde que o associado esteja em dia com as suas obrigações;
- Eliminação: será sempre realizada por decisão e aprovação do Conselho de Administração, por desrespeito à lei, ao estatuto ou às normas internas da cooperativa. Os motivos de eliminação devem constar no livro de matrícula;
- Exclusão: ocorre por dissolução da pessoa jurídica, por morte da pessoa física, por incapacidade civil não suprida ou por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa.

Em 2 de dezembro de 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e no ano seguinte, a entidade foi registrada em cartório. Nascia formalmente, aquela que é a única representante e defensora dos interesses do cooperativismo nacional. Sociedade civil e sem fins lucrativos, com neutralidade política e religiosa.

Para melhor cumprir sua função de entidade representativa, a OCB estabeleceu os ramos do cooperativismo. Eles se baseiam nas diferentes áreas em que o movimento atua. As atuais denominações dos ramos foram aprovadas pelo Conselho Diretor da OCB, em 4 de maio de 1993. A divisão também facilita a organização vertical das cooperativas em confederações, federações e centrais.

A gestão das cooperativas de cada ramo diferencia-se em função de diversos fatores: área de atuação, educação cooperativista, estrutura administrativa e organizacional, conhecimento, experiência, habilidades e atitudes de seus administradores.

Embora houvesse o movimento de difusão do cooperativismo, poucas eram as pessoas informadas sobre esse assunto, devido à falta de material didático apropriado, imensidão territorial e trabalho escravo, que foram entraves para um maior desenvolvimento do sistema cooperativo.

A Lei 5.764/71 disciplinou a criação de cooperativas, porém restringiu a autonomia dos associados, interferindo na criação, funcionamento e fiscalização do empreendimento cooperativo. A limitação foi superada pela Constituição de 1988, que proibiu a interferência do Estado nas associações, dando início à autogestão do cooperativismo.

Em 1995, o cooperativismo brasileiro ganhou o reconhecimento internacional. Roberto Rodrigues, ex-presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras por terem maior representatividade, foi eleito o primeiro não europeu para a presidência da Aliança Cooperativista Internacional (ACI). Este fato contribuiu também para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras.

No ano de 1998 nascia o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP). É o responsável pelo ensino, formação profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras.

O cooperativismo brasileiro entrou no século 21 enfrentando o desafio da comunicação. Atuante, estruturado e fundamental para a economia do País tem por objetivo ser cada vez mais conhecido e compreendido como um sistema integrado e forte.

No Brasil, existem cooperativas em 13 setores da economia todas representadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) nacionalmente. Nos estados, são representadas pelas Organizações Cooperativas Estaduais (OCEs).

Quadro 3 – Sistema OCB – Panorama dos ramos do cooperativismo em 2016

Ramo de Atividades	Cooperativas	Associados (milhões)	Empregados (mil)
Agropecuário	1543	993.564	180.891
Consumo	124	2.958.814	13.919
Crédito	980	6.931.144	46.824
Educacional	282	52.069	3.953
Especial	8	350	7
Habitacional	283	123.568	945
Infraestrutura	133	973.974	6.363
Mineral	80	74.172	239
Produção	268	12.534	1.932
Saúde	818	245.960	92.181
Trabalho	877	204.340	1.586
Transporte	1.164	133.886	12.132
Turismo e Lazer	22	1.798	23
Totais	6.582	12.706.173	360.995

Fonte: Agenda Institucional do Cooperativismo (2016).> Acesso em 21/01/2017.

A partir dos dados apresentados no quadro 3 observa-se o quão importante é o cooperativismo para o desenvolvimento do país, pois gera emprego e renda para inúmeras famílias envolvidas com esse sistema de cooperação.

2.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

O cooperativismo de Crédito é formado de pessoas cujas diretrizes estão fundamentadas na lei nº 4.595/64 e 5.764/71 em normas baixadas pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil. A empresa cooperativa é legalmente estabelecida, reconhecida no Brasil e em qualquer lugar do mundo (CARVALHO, 2011). As cooperativas de crédito são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central, ao contrário dos outros ramos do cooperativismo, tais como transporte, educação e agropecuária (BCB, 2016).

Cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são, ao mesmo tempo, donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito, os associados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Os associados têm poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa.

As cooperativas do ramo financeiro, na visão de Meinen (2016), têm quatro papéis importantes que assumem no seu mercado de atuação.

- 1) O primeiro deles é o de promover a inclusão bancária, levando produtos e serviços de natureza financeira às pessoas físicas e pequenos empreendedores desassistidos pelos agentes tradicionais. Cumprem essa função tanto pela presença em comunidades remotas onde não há agências bancárias (cerca de 10% das localidades brasileiras) como pela oferta de um leque maior de serviços aos menos favorecidos economicamente, respeitando as suas características. Com isso, também contribuem para a democratização do acesso ao crédito, à redução das diferenças sociais e a melhoria da autoestima da população mais humilde;
- 2) O segundo, fomentar o desenvolvimento local e regional, notadamente pela retenção e reinversão nas comunidades de origem dos recursos por elas gerados, promovendo, desse modo, um círculo socioeconômico virtuoso;

- 3) O terceiro, entregar para os donos/beneficiários um amplo e eclético portfólio de produtos e serviços financeiros, adaptados às suas necessidades, a preços justos – um dos alvos centrais das ações de educação financeira que vêm sendo promovidas pelo Governo -, com atendimento diferenciado.
- 4) Por fim, como decorrência do cumprimento dos propósitos anteriores, agregar qualidade aos serviços do sistema financeiro nacional, influenciando positivamente os agentes bancários, sobretudo como balizadoras de preço e atendimento, trazendo, assim, benefícios para toda a sociedade.

No cooperativismo de crédito, o associado terá fácil acesso aos diretores e conselheiros, algo impossível em um banco privado. E o mais importante: ao se associar, você participará de um grande projeto socioeconômico regional, onde, como sócio, terá direito a voto na assembleia geral realizada anualmente, ajudando a definir os rumos da cooperativa. Ela foi criada para apoiar principalmente os projetos pessoais e empresariais dos seus sócios. A cooperativa de crédito difere dos bancos, pois os recursos que capta são reinvestidos na própria região através de financiamentos e créditos. Isto fomenta o comércio e a elevação do nível de emprego local, gerando renda e desenvolvendo fortemente a região (COELHO, 2014).

No Brasil, existem mais de cinco mil pontos de atendimento presentes em todos os estados do país, e possuem uma crescente parcela de participação no Sistema Financeiro Nacional, as cooperativas de crédito hoje são os agentes do mercado financeiro com a melhor relação de distribuição de volume na carteira de crédito rural. Além disso, possuem um forte apelo para a inclusão financeira e micro finanças, uma vez que mais de 70% de seus empréstimos são com valores abaixo de R\$ 5 mil (AGENDA INSTITUCIONAL DO COOPERATIVISMO, OCB, 2016).

Também, conforme a agenda institucional, as cooperativas de crédito possuem uma movimentação financeira correspondente a R\$ 152,4 bilhões em ativos em 2015, e têm como uma das suas principais características o alcance de 564 municípios do interior do país, onde as grandes entidades não têm interesse em atuar, o que qualifica potencialmente essas sociedades como importantes agentes de desenvolvimento social e econômico.

A cooperativa de crédito é uma ótima solução diante do atendimento e custos ofertados pelos bancos. Na verdade, ela se porta como um grande “banco” regional que atende clientes que vivem na sua área de ação, os quais, ao se associarem se tornam donos da instituição. Nela desfrutam de: competitivas taxas de juros; tarifas de serviços bem menores que as praticadas no mercado; remunerações atrativas nas aplicações financeiras, inclusive para pequenos e

médios valores e ótimas soluções de seguros. Além de um ótimo atendimento e de uma consultoria simples (COELHO, 2014).

Por meio da cooperativa de crédito, o cidadão tem a oportunidade de obter atendimento personalizado para suas necessidades. O resultado positivo da cooperativa é conhecido como sobra e é repartido entre os cooperados em proporção com as operações que cada associado realiza com a cooperativa. Assim, os ganhos voltam para a comunidade dos cooperados (BCB, 2016).

A distribuição destas Sobras entre os sócios é feita com base no volume de negócios realizados, após a assembleia, definem a parcela que ficará retida para projetos de fortalecimento da instituição e para as reservas técnicas definidas pelo Banco Central. É importante reforçar que o “resultado” da cooperativa de crédito fica na região onde ela atua, já que uma boa parte das Sobras é distribuída entre os sócios. Um enorme diferencial se comparado com os bancos, os quais não devolvem seus lucros aos seus correntistas, e os enviam para regiões ou países distantes (COELHO, 2014).

As cooperativas de crédito possibilitam uma maior democratização do acesso ao crédito, pois este é fornecido de forma mais adequada à realidade dos pequenos correntistas. Seus objetivos são articulados com princípios que, determinados por uma lógica financeira, privilegiam o desenvolvimento (CARVALHO, 2011).

Portanto, para que possa desfrutar de todos os benefícios, o associado deve se portar como um verdadeiro dono desta instituição, concentrando nela suas transações financeiras e participando para ganhar sempre. Como associado na cooperativa, você deve permitir que os funcionários que lhe atendem conheçam a plenitude de suas demandas de serviços e produtos financeiros. Isto permite que, ao concentrar, obtenha reais ganhos financeiros e um atendimento de altíssima qualidade. Assim, construirá uma relação comercial de confiança mútua e se sentirá confortável em divulgar na sua sociedade os benefícios, a qualidade e a solidez da sua cooperativa de crédito (COELHO, 2014).

2.3 ESTRATÉGIAS

Oliveira (2011) trata estratégia como sendo ações ou caminhos mais corretos para o alcance dos objetivos e metas da cooperativa. Acrescenta também que representam o momento de criatividade dos executivos e profissionais, e que, procura estabelecer estratégias alternativas

para facilitar as alterações dos caminhos ou ações da cooperativa de acordo com as necessidades.

No entanto, Carvalho (2011) ressalta que é importante considerar que a estratégia, como único fator de ação, não garante o resultado das ações organizacionais. A sorte pode até ser importante, mas o conhecimento e a competência dos profissionais da área administrativa são testados a todo instante, através de suas decisões que podem levar qualquer empresa ao sucesso ou ao fracasso.

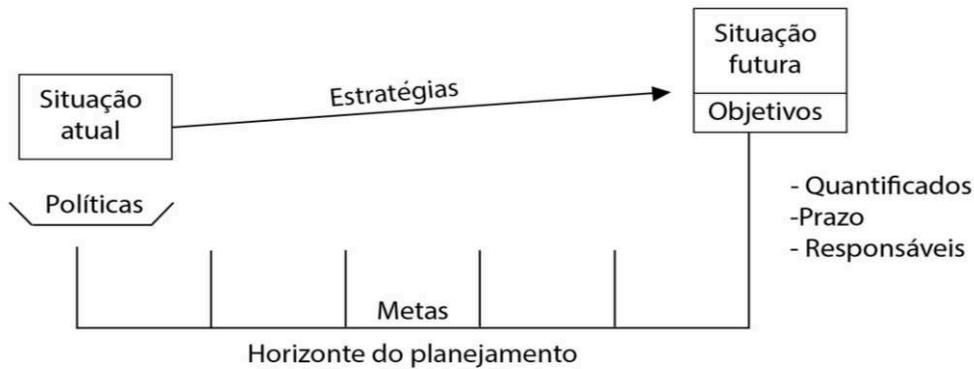
O referido autor acrescenta que a escolha de uma direção estratégica pode ser associada à avaliação que dirigentes fazem de seu ambiente competitivo, que a opção estratégica deve estabelecer critérios adequados para lidar com os concorrentes, identificando os possíveis fatores que podem desafiar a organização.

Conforme Aaker (2012), desenvolver estratégias de negócios apropriadas é um objetivo básico, mas não é somente isso e ponto final. Há algumas tarefas posteriormente que precisam ser seguidas:

- Desafiar constantemente a estratégia para se certificar de que ela ainda é relevante para o mercado em mudança e que responda às oportunidades emergentes.
- Garantir que a organização desenvolva e retenha as habilidades necessárias e as competências para fazer a estratégia ter sucesso.
- Implementar a estratégia com energia e foco; a melhor estratégia, se implementada de forma errada, será um fracasso (ou pior, irá comprometer a empresa).

No processo para alcançar os resultados existem políticas a serem adotadas que segundo Oliveira (2011) define os níveis de delegação, faixas de valores e ou quantidades – limites de abrangência das estratégias, que fornecem parâmetros ou orientações para a tomada de decisão e também como base de sustentação para o planejamento estratégico das cooperativas. Na visão deste autor, as políticas proporcionam sustentação para a operacionalização das estratégias.

Figura 1 - Interligação dos componentes das diretrizes estratégicas



Fonte: Oliveira, 2011, p. 117.

Portanto, as estratégias são meios para alcançar os objetivos e resultados esperados, e que as políticas sustentam a operacionalização. As metas são decomposições dos objetivos. A estratégia faz com que você saia de uma situação atual em busca de uma situação futura.

Carvalho (2011) acrescenta que a estratégia nas cooperativas deve construir da participação dos envolvidos para que as decisões sejam realizadas conforme o critério de divisão de autoridade e tarefas. E que também o estímulo dos dirigentes cria uma cultura estratégica necessária para que o ambiente seja criativo. Para ele, “A estratégia se amolda aos diferentes tipos de ambientes; qualquer estrutura pode voltar suas ações para que haja desenvolvimento de atividades estrategicamente inseridas em seu contexto” (CARVALHO, 2011, p. 93).

Para escolher uma estratégia de sucesso, a empresa não deve pensar somente no ambiente externo, mas também no interno, a estratégia deve estar prevista no setor de recursos humanos e financeiros da organização. Deve ser internamente consistente com características organizacionais, tais como a estrutura da empresa, os sistemas, as pessoas e a cultura (AAKER, 2012).

Em consonância a escolha da estratégia, Oliveira (2011) aborda algumas questões que os executivos das cooperativas devem se perguntar se há estratégia.

Quadro 4 – Perguntas básicas para verificação de estratégias

Enquadra-se com o ambiente, seus riscos e oportunidades?
Enquadra-se nos talentos e capacitações da cooperativa?
Enquadra-se com os objetivos estabelecidos?
Possui comprometimento da equipe de executivos e funcionários da cooperativa, bem como dos cooperados?
Fornece vantagem diferencial efetiva à cooperativa, ou seja, vantagem competitiva que lhe permite obter mais do que seus concorrentes quanto ao assunto considerado?
Baseia-se em necessidades insatisfeitas do mercado ou, simplesmente, nas estratégias dos concorrentes?

Fonte: Elaborado com base em Oliveira, 2011, p. 115.

Um plano estratégico define o caminho que a cooperativa deverá seguir, evitando, assim, os riscos e aproveitando as oportunidades, além de ser ferramenta essencial da alta gestão. Assim, a escolha da melhor alternativa será a que irá contribuir para um melhor alcance do retorno desejado, visando equilíbrio econômico e financeiro institucional (CARVALHO, 2011).

Oliveira (2011) apresenta um modelo simplificado que serve de base para que se consiga considerar todos os aspectos e que se ajusta a realidade de qualquer cooperativa no que se refere ao pensamento estratégico envolvendo o todo.

Figura 2 – Modelo de gestão simplificado das cooperativas



Fonte: Oliveira, 2011, p. 60.

O referido autor considera o planejamento (com suas questões estratégicas, táticas e operacionais); a estrutura organizacional (com seus aspectos tecnológicos, de qualidade, marketing, logística etc.); processo diretivo e decisório (com suas questões comportamentais e de mudanças nas cooperativas); processo de avaliação (com seus indicadores de desempenho e aprimoramento de resultados).

2.3.1 Gestão estratégica de clientes

Nos dias atuais, diante da forte concorrência existente no mercado, pela globalização, pela facilidade em um cliente trocar de uma empresa para outra, torna-se indispensável o papel da gestão estratégica, aonde deve concentrar esforços para atender os clientes da melhor maneira possível para não perdê-los para o concorrente.

De acordo com Hooley, Piercy e Nicolaud (2011), as empresas precisam investir esforços naqueles em quem realmente há um potencial de atratividade, e para esses, olhar de uma forma diferente dos demais, haja vista que são esses clientes que trarão bons negócios.

Corroborando com os autores, Peppers e Rogers (2010) descrevem um modelo de quatro etapas para focar nos clientes.

1. Identifique seus clientes atuais e potenciais. Não vá atrás de todo mundo. Construa, mantenha e garimpe um rico banco de dados de clientes, com informações advindas de todos os canais e pontos de contato com o cliente.
2. Diferencie os clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa. Dedique-se mais aos clientes mais valiosos. Aplique o método do custeio baseado em atividades e calcule o valor vitalício do cliente. Faça uma estimativa do valor presente líquido dos lucros futuros provenientes de compras, níveis de margem e recomendações, subtraídos os custos específicos de atendimento ao cliente.
3. Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos. Desenvolva ofertas customizadas e as comunique de maneira personalizada.
4. Customize produtos e mensagens para cada cliente. Use os pontos de contato e o site da empresa para facilitar a interação com os clientes.

Para essas etapas determinadas pelos autores, um método sofisticado, eficiente e de suma importância é a gestão do relacionamento com o cliente. Conhecido como CRM que segundo Kotler e Keller (2012) trata do gerenciamento de informações dos clientes com a finalidade de maximizar a fidelidade.

Os autores consideram que o CRM permite um serviço de atendimento ao cliente em tempo real, pois apresenta dados que possibilitam essa identificação. Com isso, podem customizar seus produtos e serviços. É uma ferramenta importante, pois é uma grande impulsionadora da lucratividade para uma empresa.

A partir da visão do assunto no que concerne aos inativos, a organização também deve focar nos potenciais, pois são esses que irão trazer resultados, se reconquistados. No caso, existem sócios inativos que estão com pendências financeiras, o que inviabilizaria uma operação de crédito, por exemplo, conseqüentemente pouco resultado traria.

2.3.2 Fidelizações dos clientes

Shapiro e Sviokla (1994) afirmam que manter clientes deveria ser tão importante para a empresa, quanto respirar para os seres humanos. Manter clientes após a realização da primeira venda tem se tornado cada vez mais importante e um grande desafio, a acirrada competição tem feito com que muitos clientes passem a ser ao mesmo tempo mais exigentes e menos leais. À

medida que produtos e clientes vão ficando mais sofisticados, produtores e fornecedores competem em serviço e qualidade.

No entendimento de Kotler (1999), estima-se que o custo para atrair novos clientes é cinco vezes o custo de mantê-lo satisfeito, e para ele há duas maneiras de aumentar a taxa de retenção de clientes, uma delas é erguer barreiras para dificultar a troca de fornecedor, mas ainda a melhor forma encontrada é entregar aos consumidores a alta satisfação.

Para Munhoz (2005), em um mercado cada vez mais competitivo onde aspectos como preço e qualidade estão muito parecidos, as empresas desenvolvem diariamente inúmeras estratégias no intuito de fidelizar sua clientela, a fidelização é um processo contínuo na qual se devem conquistar um mesmo cliente de formas diferentes todos os dias para que se torne fiel. A fidelização integra o processo fisiológico de marketing de relacionamento, desde a preocupação com o cliente interno, até o pós-venda do cliente externo. No meio organizacional, o cliente considerado fiel é aquele que está sempre presente, está envolvido nos negócios da empresa, aquele que compra com uma determinada frequência, e que não irá procurar a concorrência para comprar o mesmo produto que lhe é fornecido.

Na visão do Blackshaw (2010), no tocante aos fatores determinantes para o sucesso seguindo a perspectiva de fidelização apresenta os seguintes conceitos, conforme quadro a seguir.

Quadro 5 – Fatores determinantes para o sucesso na perspectiva de fidelização

Confiança	Quando a empresa negocia de maneira honesta, ética e direta com o cliente, este sente que pode confiar nela ou em seu produto.
Autenticidade	A companhia constrói uma imagem consistente de honestidade
Transparência	Organizações transparentes não escondem suas práticas e políticas e tornam públicos os dados relevantes.
Atenção ao consumidor	Empresas que ouvem o cliente são vistas como amigáveis, convidam ao diálogo e incentivam críticas e sugestões.
Receptividade	Uma companhia é considerada receptiva dependendo de como reage, administra e lida com o feedback dos consumidores.
Confirmação	Consenso de “verdades” positivas ou negativas sobre uma empresa

Fonte: adaptado de Blackshaw, 2010.

Nas cooperativas o tema fidelização sempre foi muito debatido. Para elas a fidelidade é tão importante que faz parte dos princípios cooperativistas, conforme a ACI, que cita a participação econômica dos membros como equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-na democraticamente (SANTOS, 2013).

Kotler e Keller (2012) destacam que a construção da fidelidade é a chave do sucesso e o que muitos profissionais do marketing buscam atingir. Para isso, apresentam um quadro com maneiras de como alcançar esse objetivo.

Quadro 6 – Como desenvolver vínculos fortes com os clientes

- Criar produtos e experiências superiores para o mercado-alvo.
- Engajar todos os departamentos da empresa no planejamento e gerenciamento do processo de satisfação e retenção de clientes.
- Integrar a “voz do cliente” para capturar suas necessidades ou exigências declaradas e não declaradas em todas as decisões organizacionais.
- Organizar e disponibilizar um banco de dados com informações sobre necessidades, preferências, contatos, frequência de compras e satisfação de cada cliente.
- Facilitar o acesso dos clientes ao departamento apropriado da empresa para que expressem suas necessidades, percepções e reclamações.
- Avaliar o potencial dos programas de frequência de compras e programas de filiação (*club marketing programs*).
- Implementar programas de incentivo para recompensar os funcionários que se destacarem.

Fonte: Kotler e Keller (2012).

2.3.3 *Win Back* (Reconquista)

Muitas empresas se preocupam em procurar clientes em outros lugares, porém acabam deixando de enxergar potenciais no próprio quintal: existe uma oportunidade real na reativação de clientes “adormecidos”.

De acordo com Stephan [2012], é preciso definir inativo para sua organização. O que é inatividade? Qual é o momento, no ciclo de vida de um cliente, de discutir reativação? Existem situações óbvias, como a não renovação de um contrato expirado ou o cancelamento voluntário de um cartão, onde a inatividade é determinística e se confunde com a perda do cliente. Mas há ocasiões em que os consumidores simplesmente se afastam. Para identificá-los, é preciso estabelecer métricas baseadas na ausência de resposta aos esforços de marketing. Isso é feito através da análise do histórico de compras e de consumo, identificando a degradação de indicadores como valor médio de transações, tempo decorrido desde a última compra, número de produtos consumidos etc.

Dando sequência ao que diz o autor, é mais fácil “acordar” um cliente inativo do que conquistar um novo, por vários motivos: clientes inativos já trazem uma vivência anterior com a empresa e seus produtos, facilitando o diálogo; eles também já demonstraram que têm comprovada necessidade do produto (o que pode ser traduzido por certa intimidade); já

conhecemos sua habilidade de pagar e produzir lucros; e conhecemos seus hábitos e preferências, e com isso podemos ser muito específicos e relevantes em nossas novas ofertas. Mais importante: deve ter havido algo que provocou o esfriamento da relação. Se identificada, esta será a chave para a reaproximação.

Peppers e Rogers (2010) afirmam que reconquistar a confiança dos clientes deveria ser uma das principais iniciativas das empresas, pois a perda da confiança do cliente pode destruir até mesmo a mais poderosa companhia. A perda de um cliente geralmente ocorre por um incidente na prestação do serviço, problema com algum produto, ou até mesmo falha no relacionamento. A perda de confiança, consequente de um mau comportamento, pode ser reconquistada depois de um período de boas ações. Quando um mau comportamento é seguido por declarações enganosas, nunca mais se reconquista a total confiança dos clientes.

Nesse sentido, apresentam alguns passos importantes na reconquista da confiança dos clientes: 1) Reconhecer a gravidade do problema - A empresa não pode ignorar a seriedade do problema, é preciso entender também que existe um tempo limite para reagir; 2) Pedir Desculpas - Clientes costumam perdoar erros honestos, e até mesmo podem perdoar a incompetência desde que se reconheça o erro imediatamente, e, além disso, a empresa deve deixar bem clara as providências que estará tomando para não repetir o erro; 3) Não ficar na defensiva - Assumir o erro, nunca diga que o cliente tem que entender a falha cometida contra ele; 4) Ofereça um presente - Se adequado, encaminhar algo que reafirme a sinceridade do seu pedido de desculpas; 5) Prometer e cumprir - Se esforce ao máximo para cumprir a promessa de que haverá uma melhora no comportamento.

No entendimento de Falcão (2011), o sucesso está em manter os antigos enquanto se conquistam os novos e, melhor ainda, conseguir recuperar aqueles que foram perdidos. O desafio mais difícil é recuperar aquele cliente que vai embora sem uma palavra, sem dar chance de reverter sua insatisfação, este parece perdido para sempre, mas a autora afirma que há formas de recuperar esses clientes: o primeiro passo é rastrear os clientes perdidos, o ideal é ter um sistema que forneça o cadastro de todos os clientes e a informação de quanto tempo esse cliente não compra; o segundo passo é abrir um canal de comunicação com o cliente que sumiu. Após fazer uma pesquisa para saber por que ele não tem aparecido e aproveitar todas as informações do cliente para saber o que eles estão querendo dizer; o terceiro passo é planejar as ações, para isso as críticas colhidas devem ser cuidadosamente analisadas, é provável que se encontre muitas reclamações sobre o atendimento, pois é o principal motivo da perda de clientes; o quarto passo é executar, não deixar as ideias morrerem no papel, colocá-las em prática; o quinto passo

é a reconquista, se esse trabalho fosse encerrado aqui, já teria sido proveitoso com custo muito baixo, pois já se tem uma análise valiosa do negócio, feita por quem realmente interessa que é o cliente, contar a ele que sua participação foi fundamental, tão importante que foi usada para melhorar o negócio, convidá-lo a conhecer a nova empresa, esse trabalho cria um fluxo contínuo de retorno de clientes para o negócio.

No que se refere a reconquistar cliente inativos, o presidente da *MarketData Global Consulting* para a América Latina, Stephan [2012] apresenta uma sequência de ações de *win back*:

1. **Nem todos os consumidores adormecidos são igualmente propensos a “despertar” e voltar à atividade.** A aplicação de scores preditivos sobre arquivos de clientes inativos pode ajudar a priorizar campanhas de reativação, dirigindo-as para aquelas pessoas com maior probabilidade de reação positiva. Adicionalmente, a base de recuperáveis deve ser segmentada conforme os motivos identificados de redução/ perda de negócios, para a criação de ofertas diferenciadas que incentivem um “feliz reencontro”. É evidente que, se havia um motivo forte que levou ao afastamento — por exemplo, tarifas pouco competitivas —, precisamos, antes de tudo, construir uma solução real e crível, ou as chances de êxito serão pequenas. Identifique o problema.
2. **Uma vez selecionados os “clientes inativos-alvo”,** a empresa deve executar suas campanhas de reativação escolhendo entre as três estratégias mais comumente adotadas: desculpa, recompensa tangível, ou privilégios especiais. Estudos acadêmicos demonstram que estas estratégias têm efeitos positivos sobre a intenção dos consumidores de reiniciar a relação, mas com eficiências diferentes. A constatação é que um pedido de desculpas sincero tem um efeito mais significativo. Se a qualidade do relacionamento antes do afastamento era alta, a estratégia *win back* terá efeitos mais positivos e vice-versa.
3. **Uma boa estratégia de reativação engloba não só quem contatar, mas também como fazê-lo.** No ambiente multicanal de hoje, há muitas oportunidades para quem combina mídia impressa e digital em um fluxo de comunicação continuada para cada segmento alvo selecionado. Abordagens combinadas de mala direta, e-mail e telefone devem produzir resultados mais rentáveis, por exemplo, do que táticas massivas somente via e-mail. Os profissionais de marketing devem escolher a mídia que otimiza o alcance e a resposta, de acordo com o orçamento disponível.

4. **Um programa de testes cuidadoso, que considere ofertas, frequência/timing e canais de contato, precisa ser estabelecido.** O perfil predominante de cada cliente ou segmento pode ser usado para a criação de comunicações personalizadas. Informações adicionais de fontes externas — por exemplo, idade, perfil sociodemográfico, local de residência — bem como o conhecimento adquirido no relacionamento passado (anterior ao afastamento), devem todos estar alinhados para expressar um desejo real de reconquista.
5. **Ao longo do tempo, com o histórico dos testes, será possível desenvolver um modelo de reativação que permita a reprodução das condições de sucesso.** Uma boa base de dados manterá arquivada a rotina de todas as ações de *win back*, identificando quem foi abordado, quando e por qual ação, o que permitirá medir a eficiência e o retorno.

Stephan [2012], [s.p] acrescenta que:

Os resultados podem variar, mas a maioria das empresas que contam com ações estruturadas de reativação reporta que porcentagens significativas dos clientes adormecidos respondem a este tipo de oferta. Imagine o exemplo onde uma campanha, usando uma lista de 30.000 clientes inativos, resulta em uma taxa de reativação de 10%, e cada cliente proporciona uma receita incremental de 150,00 reais, deduzindo os custos da campanha, é possível calcular o valor substancial líquido.

Esta parte do TCC foi dedicada a explicitar os fundamentos teóricos que sustentam o estudo do cooperativismo no Brasil e no mundo, do cooperativismo de crédito, das cooperativas em geral, assim como um estudo sobre estratégias, gestão estratégica de clientes, fidelização, e *win back* (reconquista). A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta parte do TCC são apresentados os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso, contemplando o tipo de pesquisa, unidade de análise, sujeitos da pesquisa, coleta de dados e análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo classifica-se quanto a sua abordagem como qualitativo, tendo em vista o interesse em analisar determinados fatores que são determinantes na inatividade dos associados de uma cooperativa de crédito, buscando identificar e analisar como alguns aspectos são importantes, pois são geradores de resultados e oferecem uma rica construção de conhecimentos, sendo isso necessário para se alcançar os objetivos da pesquisa.

As pesquisas, segundo Vergara (2013), podem ser classificadas quanto aos seus fins e quanto aos seus meios. Em relação aos fins, esta pesquisa se classifica como exploratória descritiva e aplicada.

Exploratória, porque visa investigar um assunto ainda não abordado na Cooperativa, sendo um tema que não se tem conhecimento das causas. Segundo Gonsalves (2011) a pesquisa exploratória é utilizada para desenvolver e esclarecer ideias, visando oferecer uma visão panorâmica, uma aproximação a determinado fenômeno. De acordo com Mattar (2011), a pesquisa exploratória é apropriada quando se tem uma noção vaga acerca do problema de pesquisa, de modo a possibilitar maior conhecimento sobre determinado assunto.

Também descritiva, pois descreve o perfil dos associados inativos da agência pesquisada, apresentando as características desse grupo de correntistas que se apresentam na condição de inativos e também a visão dos gestores da cooperativa sobre o tema inatividade. Para Vergara (2013) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, não tendo o compromisso de explicá-los, embora sirva de base para tal explicação.

Por fim, é aplicada, pois a partir dos dados levantados serão propostas estratégias que possibilitem trazer esses associados novamente para a condição de ativos, além de estratégias que não permitam se tornar associados inativos, uma espécie de prevenção para que isso não ocorra. A pesquisa aplicada tem como propósito compreender a natureza e a fonte de problemas

humanos, e com ela, espera-se contribuir para teorias que podem ser empregadas para resolução de problemas, por meio da formulação de programas e intervenções (ROESCH, 2012).

Quanto aos meios, bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho se realizou uma investigação acerca dos seguintes assuntos: Cooperativismo, Cooperativismo de crédito, Estratégias, Gestão estratégica de clientes, Fidelização e *Win Back* (Reconquista). Conforme Vergara (2013, p. 43), “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

A pesquisa também foi documental, porque foram utilizados dados oriundos de sistemas de informação da cooperativa e dados da intranet. Portanto, base de dados que não constam para consulta pública. “A investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza” (VERGARA 2013, p. 43).

Quanto aos meios de investigação, o trabalho caracteriza-se como pesquisa de campo e estudo de caso, haja vista que foram levantados dados primários e que não eram explorados pela instituição e estes foram coletados com associados que possuem conta na agência pesquisada. Segundo Vergara (2013, p. 43), “a pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo”.

Um estudo de caso é considerado por Mattar (2011) como um dos métodos empregados para aprofundar o conhecimento sobre problemas não suficientemente definidos. O objeto de estudo pode ser um grupo de organizações, uma organização, um grupo de indivíduos ou um único indivíduo, com o objetivo exploratório de gerar hipóteses sobre o problema analisado. Para Vergara (2013) o estudo de caso pode ser circunscrito em uma ou poucas unidades. Yin (2010) caracteriza o estudo de caso como um tipo de pesquisa que visa analisar um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto.

Nesse sentido, a pesquisa se caracteriza como estudo de caso simples, pois o caso estudado busca identificar os fatores determinantes para a inatividade dos associados de uma agência de uma cooperativa de crédito, não cabendo generalização para as demais, haja vista que o perfil é diferente, e analisar com a intenção de proporcionar respostas para o problema de pesquisa e assim, contribuindo para a gestão e para o resultado da Cooperativa.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise desta pesquisa é uma agência da Cooperativa de Crédito Sicoob Maxicrédito. Esta agência fica localizada num grande bairro da cidade de Chapecó e foi fundada há 11 anos. No período analisado que foi no dia 25/08/2016¹ a agência contava com 2,562 mil associados e destes, com base na resolução do BACEN em se tratando de inatividade, possuía 24% de inativos, considerando os correntistas PJ e PF.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Para a amostra do presente estudo foi utilizada a não probabilística do tipo intencional e por acessibilidade para os associados inativos e para os sujeitos de outras instituições e a não probabilística por tipicidade para os gerentes de áreas da cooperativa, pelo pesquisador considerar importante entrevistá-los no alcance dos objetivos da pesquisa. Marconi e Lakatos (2011) as definem como aquelas que não podem ser objeto de tratamento estatístico. Os referidos autores também definem a amostra do tipo intencional como sendo a mais comum das amostras não probabilistas, onde o pesquisador se dirige a elementos que segundo seu entender tem a capacidade de influenciar a opinião dos demais. Já Vergara (2013) define a amostra por acessibilidade a seleção de pessoas pela facilidade de acesso a elas. No que se refere ao tipo por tipicidade, a autora define como sendo constituído pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população

Para a realização da pesquisa, foram selecionados alguns cargos de gerência que poderiam contribuir com sugestões e análises a partir dos dados coletados dos inativos e na elaboração de uma proposta para reduzir e reconquistar esse percentual que se encontra nessa condição.

¹ Este foi o período analisado, pois foi quando se iniciou a pesquisa e foi gerado o relatório, os dados não foram possíveis serem atualizados, pois no último dia de cada ano é realizado o crédito de juros ao capital em conta corrente, o que acaba ativando as contas. O crédito de juros ao capital é um percentual pago de juros sobre o valor que os associados possuem aplicado em cota capital.

Quadro 7 – Sujeitos da pesquisa

Cargo	Denominados na pesquisa	Local de Trabalho*
Gerente de Crédito	Gestor 1	Centro Administrativo Chapecó
Gerente Financeiro	Gestor 2	Centro Administrativo Chapecó
Gerente de Cadastro	Gestor 3	Centro Administrativo Chapecó
Gerente de TI	Gestor 4	Centro Administrativo Chapecó
Gerente de Consultoria	Gestor 5	Centro Administrativo Chapecó
Gerente da Agência	Gestor 6	Agência Pesquisada
Auxiliar de Crédito e Cadastro	Instituição A	Instituição Financeira A**
Gerente de relacionamento	Instituição B	Instituição Financeira B**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

*O centro Administrativo é um local onde ficam gerentes de cada área para dar suporte às agências, bem como a diretoria, a Cooperativa Sicoob Maxicrédito conta com dois centros administrativos localizados em Chapecó e Blumenau.

** As instituições pesquisadas são instituições financeiras que operam no mercado com os mesmos produtos e serviços, porém não são cooperativas de crédito.

Demais sujeitos da pesquisa, foram 12 associados que se encontram na condição de inativos, para a seleção foram utilizados os seguintes critérios:

Quadro 8 – Associados inativos

Critério	Contexto
Tempo de inatividade	Buscou-se contatar associados com no máximo cinco anos de inatividade
Faixa etária	Até 65 anos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Para a análise qualitativa, o perfil dos respondentes pessoas físicas estão listadas no quadro abaixo:

Quadro 9 – Perfil dos associados inativos entrevistados – Pessoa Física

Denominado no trabalho	Idade	Gênero	Estado Civil	Vínculo Empregatício	Conta Inativa desde
Associado 1	28 anos	Masculino	Solteiro	Empresário	2015
Associado 2	29 anos	Masculino	Solteiro	Empresário	2013
Associado 3	40 anos	Masculino	Casado	Empregado de empresa privada	2012
Associado 4	48 anos	Feminino	Casada	Empresária	2012
Associado 5	35 anos	Masculino	Solteiro	Empregado de empresa privada	2014
Associado 6	60 anos	Masculino	Casado	Aposentado	2015
Associado 7	38 anos	Masculino	Solteiro	Empregado de empresa privada	2014
Associado 8	57 anos	Feminino	Casada	Empregada de empresa privada	2013
Associado 9	31 anos	Feminino	União estável	Autônoma	2012
Associado 10	32 anos	Masculino	Casado	Empresário	2014
Associado 11	62 anos	Masculino	União Estável	Autônomo	2015
Associado 12	21 anos	Masculino	Solteiro	Empregado de empresa privada	2012

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Para conseguir realizar a coleta de dados com esses associados alguns foram contatados por meio de ligações telefônicas, primeiramente sendo feito uma apresentação, solicitando se concordavam em contribuir para a pesquisa respondendo algumas perguntas. Já outros que residiam próximo a agência o pesquisador entrevistou pessoalmente.

Quadro 10 – Perfil dos associados inativos entrevistados - Pessoa Jurídica

Denominado no trabalho	Ramo de atividade	Ano de constituição	Enquadramento	Ano de início de relacionamento	Conta Inativa desde
PJ 1	Estética	2008	ME	2009	2012
PJ 2	Móveis e eletrodomésticos	2015	MEI	2015	2015
PJ 3	Gráfica	2003	ME	2006	2013
PJ 4	Comércio de veículos	2011	ME	2011	2014
PJ 5	Construção civil	2014	ME	2014	2014

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada em três momentos. Em todos os momentos em que houveram entrevistas foi realizado um pré-teste do roteiro de entrevista com um professor do curso de administração a fim de verificar se os instrumentos estava de acordo com o esperado em uma situação real de coleta de dados, assim como, com um associado inativo para verificar se o que estava sendo questionado estava compreensível. Vale destacar que para as autoras Lakatos e Marconi (2010), o instrumento deve ser testado antes do seu emprego definitivo, o que após sua análise possibilitará evidenciar possíveis falhas existentes e também permite estimar os futuros resultados.

Num primeiro momento, para atender o objetivo geral do trabalho e o objetivo específico **c) analisar os principais fatores que tornaram ou os mantêm como associados inativos;** foram realizadas entrevistas semiestruturadas para os associados, conforme sujeitos da pesquisa selecionados, sendo realizadas algumas perguntas conforme apêndice A, também realizada entrevista semiestruturada com alguns gerentes de setor da cooperativa (Apêndice B), para buscar ideias para a elaboração de uma proposta, e por fim foi realizada entrevista com

dois colaboradores de outras instituições para identificar se existe alguma estratégia para combater a inatividade em sua instituição (Apêndice C).

Para atender ao objetivo **a) apresentar o sistema Sicoob e a cooperativa Sicoob Maxicrédito, sua estrutura e suas diretrizes;** serão utilizadas fontes secundárias, pesquisa em site do Sicoob, da Sicoob Confederação e da Maxicrédito.

No que concerne aos objetivos **b) descrever o perfil dos inativos;** e **d) avaliar a viabilidade de reativação;** foram utilizados dados do sistema de informação da Cooperativa, por meio de solicitação para os setores de Tecnologia da Informação, Cadastro e Consultoria, os quais disponibilizarão relatórios e acessos para consulta ao sistema, permitindo assim essa identificação.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para a etapa de análise da pesquisa qualitativa, Barros e Lehfeld (2010) destacam que ela pode seguir as seguintes etapas: organização e descrição dos dados, redução dos dados, interpretação dos dados pelas categorias teóricas de análise e análise de conteúdo.

Diante das informações contidas em relatórios de sistema da cooperativa, relatório de controles e, dados em geral internos, foi realizada uma análise documental, sendo esses apresentados por meio de gráficos e quadros. Portanto, o trabalho apresenta dados quantitativos que enriquecem a pesquisa, e trazem informações importantes para a cooperativa, contribuindo para a sua gestão, identificação de oportunidades e busca de melhores resultados.

Os dados coletados pelo pesquisador, por meio das entrevistas com os sujeitos da pesquisa, são apresentados em forma de textos. As análises dos textos foram conduzidas mediante o método da análise de conteúdo. Bardin (1979) entende que se trata de um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter a descrição do conteúdo das mensagens (falas dos participantes do estudo), permitindo a inferência de conhecimentos relativos às variáveis do estudo.

Os procedimentos metodológicos adotados e descritos nesta parte possibilitaram o alcance dos objetivos propostos, cujos resultados serão apresentados e discutidos na próxima parte deste documento.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa parte do trabalho será apresentado inicialmente 1) o sistema Sicoob, com intuito de esclarecer como está estruturado e aspectos gerais de funcionamento, seguido pela 2) Cooperativa Sicoob Maxicrédito; 3) A agência que foi realizada a pesquisa e por fim 4) discussões e análises do estudo de caso a partir das diretrizes traçadas para a pesquisa. Com isso, pretende-se alcançar o objetivo geral proposto para esse trabalho.

4.1 O SICOOB

O Sicoob é o maior sistema financeiro cooperativo do país com mais de 3.6 milhões de associados e, 2,5 mil pontos de atendimento distribuídos em todo o Brasil. É composto por cooperativas financeiras e empresas de apoio, que em conjunto oferecem aos associados serviços de conta corrente, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança bancária, adquirência de meios eletrônicos de pagamento, dentre outros. Ou seja, tem todos os produtos e serviços bancários, mas não é banco. É uma cooperativa financeira onde os clientes são os donos e, por isso, os resultados financeiros são divididos entre os cooperados (SICOOB CONFEDERAÇÃO, 2016).

Figura 3 – Cenário nacional do Sicoob



Fonte: Sicoob Confederação, Dezembro, 2016.

As cooperativas de crédito singulares são instituições financeiras não bancárias, controladas por seus associados e oferecem a eles os mesmos produtos e serviços financeiros de um banco. Além da captação de cotas capitais, captam depósitos à vista e a prazo que lhes permitem capacidade na concessão de crédito. São administradas por conselhos formados por associados eleitos em assembleia. Seguem uma legislação cooperativista e, os normativos do Conselho Monetário Nacional, são supervisionadas pelo Banco Central do Brasil.

Com o objetivo de organizarem-se em um sistema único, as cooperativas singulares formam uma Central de Crédito que tem como funções: promoção da integração do sistema; representação institucional regional; centralização dos recursos captados; padronização e supervisão de sistemas operacionais; controle de depósitos e empréstimos; supervisão auxiliar; educação e capacitação; adoção de medidas corretivas; assessoria jurídica; desenvolvimento de negócios. Também busca encontrar soluções para problemas comuns e atender demandas coletivas. Desse modo, a Central promove maior inserção no mercado financeiro, permitindo maiores ganhos e segurança aos associados.

Com base no Sicoob Confederação (2016), atualmente as ações do Sistema Sicoob Santa Catarina e Rio Grande do Sul são representadas pelo Sicoob Central SC/RS. São associadas do Sicoob Central as cooperativas singulares, representadas por seus presidentes. O Sicoob Central possui dois Conselhos, de Administração e Fiscal, formados por membros da diretoria das cooperativas filiadas, eleitos em assembleia por todos os presidentes. O Conselho de Administração representa o Sistema no estado e tem a função de tomar decisões a fim de promover as cooperativas e fazer valer a vontade do associado.

Além da Central, para exercer o papel de representação institucional e, para estabelecer diretrizes de atuação sistêmica quanto à organização e estruturação do Sistema, as 15 centrais do Sicoob constituem uma Confederação, com sede em Brasília. Semelhante à Central frente às singulares, a Confederação tem as funções de representação nacional, supervisão, padronização de procedimentos operacionais, implantação de sistema de controle interno e de informações gerenciais, capacitação, coordenação do uso da marca Sicoob, apoio ao planejamento estratégico das cooperativas centrais de crédito, assessoria jurídica e de gestão operacional do Fundo Garantidor do Sicoob (FGS).

A Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob Ltda. Sicoob Confederação é uma cooperativa de terceiro grau, segundo a legislação cooperativista e, como instituição, possui personalidade jurídica própria. Foi constituída pelas cooperativas centrais do Sistema Centrais Sicoob, com a finalidade de defender seus interesses, promovendo a padronização,

supervisão e integração operacional, financeira, normativa e tecnológica. Define ainda, políticas e estratégias de comunicação e marketing, principalmente em relação à marca Sicoob.

Por meio da Confederação, as cooperativas de crédito do Sicoob, de primeiro e segundo nível, têm acesso a serviços de auditoria direta e indireta, ouvidoria e relacionamento com associado, capacitação de pessoas, informações gerenciais e soluções tecnológicas como o Sisbr - Sistema de Informática do Sicoob. Criado em 2001, o Sisbr integra operacional e nacionalmente as cooperativas do Sicoob, agregando o que há de mais moderno da área de tecnologia para proporcionar toda a infraestrutura e facilidade que o negócio precisa.

A Confederação representa a materialização da proposta de consolidação, organização e fortalecimento do Sicoob, com vistas à atuação sistêmica, formando, em conjunto com as Cooperativas Centrais, Cooperativas Singulares e o Bancoob (Banco Cooperativo do Brasil), uma grande rede compartilhada. A representação das cooperativas do Sicoob também é exercida em parceria com os demais sistemas cooperativos, por intermédio da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), na busca do aperfeiçoamento da regulamentação que disciplina o segmento. Em sintonia, os órgãos cooperativos ampliam o campo de atuação, fazendo esforço adicional em benefício de todos.

Para que haja uma estrutura que consiga atender todas as necessidades dos seus associados, fazem parte do sistema também, o Banco Cooperativo do Brasil, Bancoob, que é um banco comercial privado cujo controle acionário pertence às cooperativas centrais do Sicoob surgiu da necessidade das cooperativas efetivarem suas operações e atua na gestão centralizada dos recursos financeiros do Sistema. Com o Bancoob, o Sistema passou a não depender mais de bancos externos para compensação de cheques e títulos. É através de produtos e serviços tipicamente bancários desenvolvidos pelo Bancoob que as cooperativas se assemelham às demais instituições financeiras, podendo disponibilizar uma linha completa de cartões de crédito, cobrança bancária, linhas de crédito oriundas de repasses de instituições governamentais e fundos de investimentos em condições competitivas.

Resultado de uma parceria entre o Bancoob e a Cabal Cooperativa de Provisión de Servicios, empresa argentina proprietária da bandeira Cabal, a Cabal Brasil é uma empresa processadora e administradora de cartões do Sicoob. Alocada nas dependências do Bancoob, oferece a infraestrutura de processamento e apoio operacional e além das bandeiras Cabal Crédito e Cabal Débito, administra a bandeira Cabal Vale, com os produtos de vale alimentação e refeição.

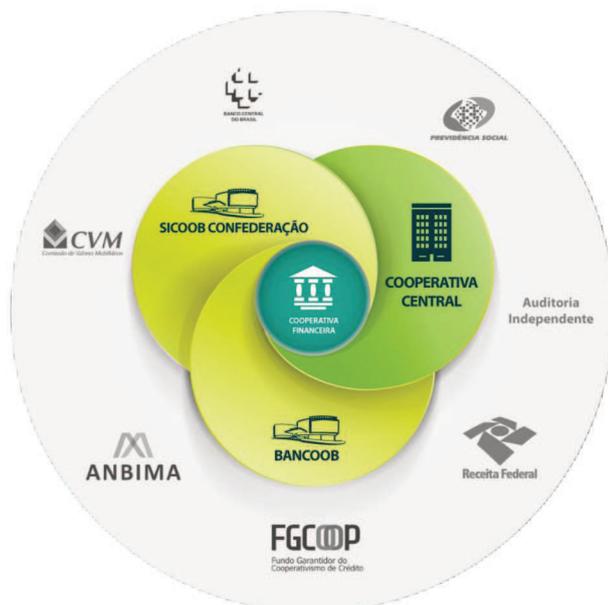
O Bancoob DTVM (Distribuição de Títulos e Valores Mobiliários) faz a administração e gestão dos recursos das cooperativas e demais entidades do Sicoob. Foi constituído para gerenciar os ativos financeiros através da gestão dos fundos de investimentos do Sicoob.

O Sicoob conta com Fundo Garantidor (FGCOOP), criado para garantir a cobertura dos depósitos dos associados até o valor de R\$ 250 mil em cooperativas singulares que eventualmente apresentem situação de desequilíbrio patrimonial e econômico-financeiro. O Fundo é uma medida de segurança e é mantido e administrado por uma equipe responsável por assegurar os direitos de todas as cooperativas participantes, através do controle com um rigoroso processo de avaliação. Também presta cobertura em processos de incorporação em que a cooperativa incluída apresente estado de insolvência.

A Fundação Sicoob Previ é uma entidade fechada de previdência complementar, criada para atender os funcionários e associados do Sicoob. Fundada em 2006, segue o preceito do cooperativismo de não objetivar lucro, o que possibilita mais benefícios aos participantes que aderirem aos planos.

Desde julho de 2011, a Ponta Administradora de Consórcios integra o conjunto de instituições que formam o Sicoob, a partir de sua aquisição pelo Bancoob. A operação ampliou o ambiente de atuação da instituição, que passou a administrar também o Sicoob Consórcios, produto feito para que as cooperativas possam atender, de forma diferenciada e completa, as necessidades de seus associados.

Figura 4 – Estrutura organizacional



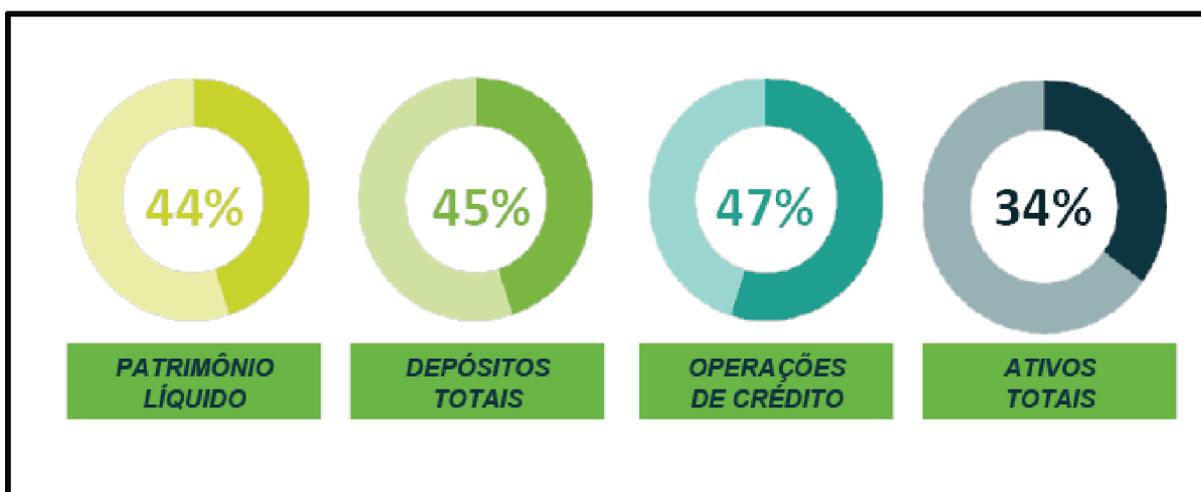
Fonte: <http://www.sicoob.com.br/modelo-organizacional>.

Com toda essa estrutura o Bancoob (Banco das Cooperativas do sistema Sicoob) hoje é o sexto maior banco do sistema Financeiro e foi eleito em 2016 o banco do Ano.

No que se refere à participação do cooperativismo de crédito, no triênio 2008-2011, intervalo da crise do “subprime”, o avanço da carteira de crédito das cooperativas no Brasil foi da ordem de 73,16% para uma evolução de apenas 41,05% no sistema bancário tradicional (não computados os bancos oficiais, pois a sua atuação nesse particular foi totalmente atípica e impulsionada por motivações não técnicas, o que, mais tarde, se evidenciou um completo equívoco) (MEINEN, 2016).

A evolução desse sistema no cenário financeiro, a figura abaixo corrobora e apresenta dados interessantes da participação do sistema Sicoob nessa crescente do cooperativismo financeiro Brasileiro.

Figura 5 – Participação do Sicoob no cooperativismo financeiro brasileiro

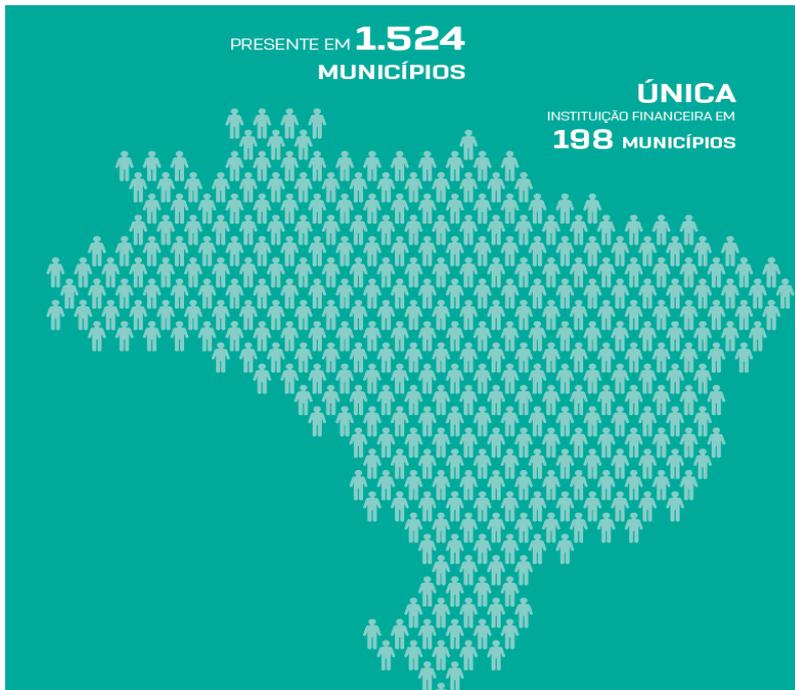


Fonte: Banco Central do Brasil e Sicoob Confederação, Setembro/2016.

Um dos pontos destacados por Meinen (2016) no tocante aos compromissos que as cooperativas de créditos assumem é o de promover a inclusão bancária, levando produtos e serviços de natureza financeira às pessoas físicas e pequenos empreendedores desassistidos pelos agentes tradicionais.

Pode-se comprovar por meio da figura 6 que o Sicoob desempenha esse papel importante, inclusive sendo única instituição em muitos municípios.

Figura 6 – Participação do Sicoob em municípios do Brasil



Fonte: Relatório Anual – Bancoob Disponível em: <https://www.bancoob.com.br/relatorio-anual/send/87-relatorio-anual/572-relatorio-anual-2016>.

4.2 A SICOOB MAXICRÉDITO

A Sicoob MaxiCrédito foi criada, na década de 80, para suprir as necessidades de crédito existentes na região. Com o nome inicial de CrediAlfa, foi idealizada e concretizada por líderes cooperativistas e agricultores de Chapecó e região que viram uma maneira de levar oportunidades à agricultura.

A MaxiCrédito cresceu em grande escala nos últimos anos e principalmente, porque, em 2005, pôde estender seu atendimento para todos os ramos da sociedade, tornando-se uma cooperativa de livre admissão de associados. O associado é o principal motivo que leva a cooperativa a acreditar que ajudar no financiamento de negócios faz com que a região se desenvolva ainda mais.

Em abril de 2016 a Cooperativa ampliou sua atuação, incorporando a antiga Blucredi, Cooperativa com sede administrativa na cidade de Blumenau, e com isso, dobrou de tamanho e hoje se tornou a principal Cooperativa de crédito em pontos de atendimento e número de associados do Sistema Sicoob.

Com um atendimento personalizado e uma equipe qualificada, na MaxiCrédito o associado pode obter linhas de crédito, como empréstimos, financiamentos, crédito rural, dentre outros produtos com taxas de juros que se diferenciam no mercado. Atua também com a área de seguros, consórcios, bem como com previdência privada, para complementar a sua renda e deixá-lo ainda mais tranquilo.

Sua responsabilidade social, como instituição financeira e cooperativa de crédito, é captar e aplicar recursos nas mesmas comunidades para que o desenvolvimento integrado aconteça. A Sicoob MaxiCrédito vem trabalhando para que a sociedade esteja cada dia melhor e que individualmente as pessoas tenham oportunidades de crescimento.

A Sicoob MaxiCrédito é formada por alguns órgãos que regem diferentes atividades dentro da cooperativa. A Assembleia Geral, por exemplo, é formada pelos associados da cooperativa, tendo como função a tomada de decisões de interesse do quadro social.

Ao Conselho de Administração, é deliberada a gestão de negócios da instituição, bem como aprovação de normativos internos. Já a função do Conselho Fiscal é verificar e fiscalizar a administração da cooperativa. Este é também um dos órgãos que faz o contato maior com cada ponto de atendimento da instituição, fiscalizando e propondo melhorias para a melhor comodidade de cada associado.

O Conselho de Líderes e de Ética, formado pela liderança eleita em cada uma das agências, visa democratizar o poder e as decisões, levando a educação cooperativa e assegurando aos associados à efetiva participação nos principais assuntos que envolvem a instituição.

Na MaxiCrédito também existe a Diretoria Executiva, responsável pelo bom funcionamento e cumprimento dos normativos impostos pelo Banco Central do Brasil e pelo Sicoob Central de Santa Catarina. Na cooperativa, existe também o Comitê de Crédito, que, em reuniões diárias, analisa e verifica a viabilidade das operações dos associados.

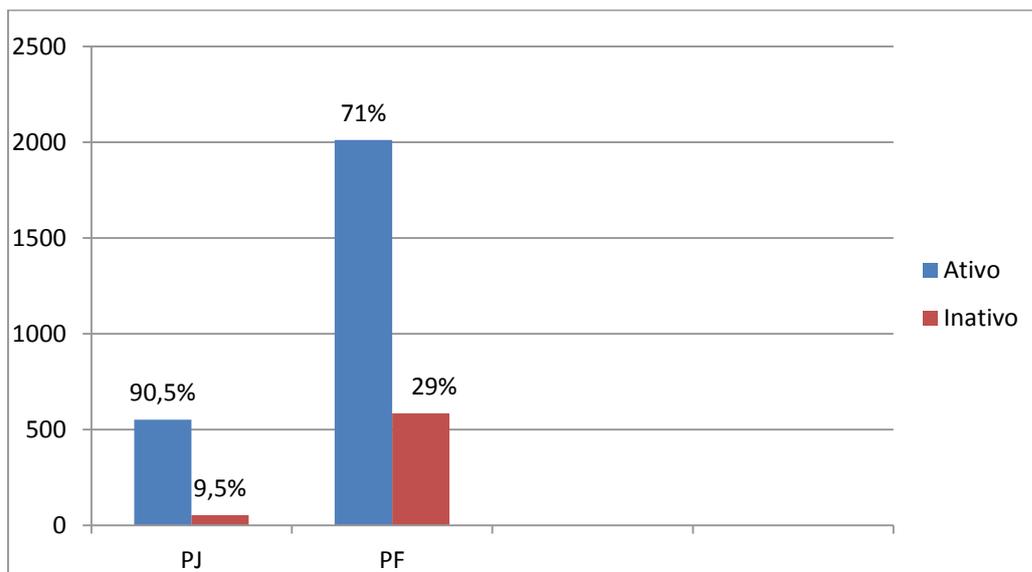
A cooperativa atualmente possui 71 agências em Santa Catarina, e conta com 140 mil associados. O quadro de colaboradores até o mês de junho - 2017 é de 690, além de mais 17 estagiários. Possui dois centros administrativos, localizados em Chapecó e outro na região do Vale, na cidade de Blumenau.

4.3 A AGÊNCIA PESQUISADA

A agência fica localizada na cidade de Chapecó, foi constituída em 12 de junho de 2006, atualmente conta com um quadro de 14 colaboradores. Possui um perfil urbano, com praticamente só associados que residem na cidade. Possuía na data analisada que foi no dia 25/08/2016 uma carteira de 551 associados PJ que representavam 21,5% do número total e 2011 associados PF que representavam os outros 78,5%.

Essa agência em 25/08/2016 possuía 2.562 associados sendo que destes, uma parte não mantinha sua conta ativa. A representatividade das contas inativas eram divididas sendo 585 contas PF o que representava 29% e 52 associados PJ, representando 9,5%, o que totaliza um número médio de 24% de inatividade na agência.

Gráfico1 - Associados Ativos x Inativos

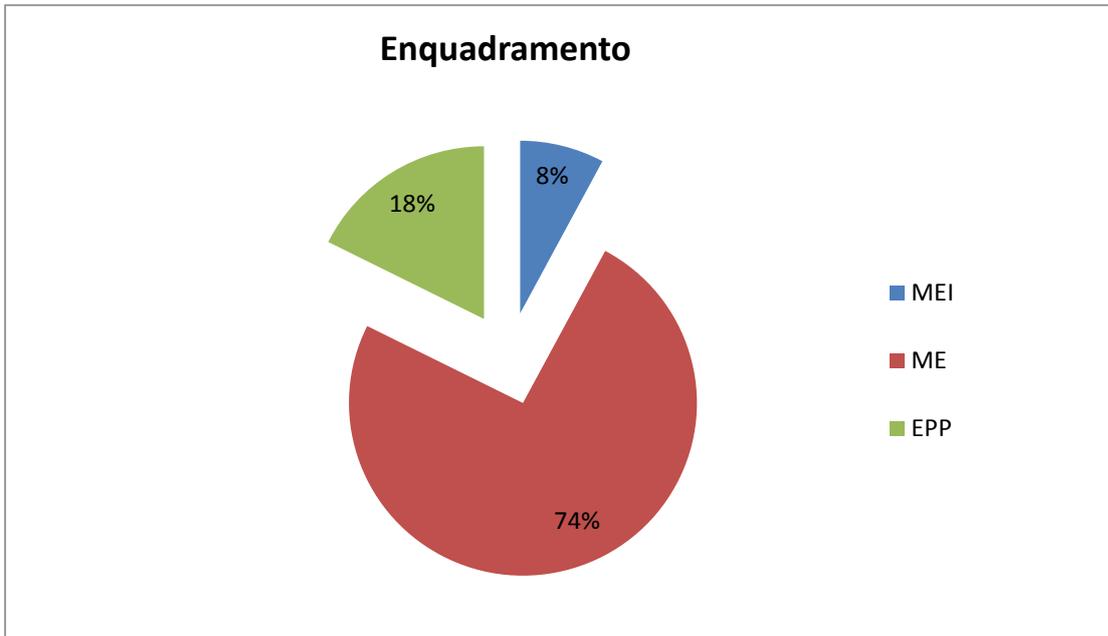


Fonte: Dados do Sisbr em 25/08/2016(Sicoob Maxicrédito).

4.3.1 Descrição dos Associados Inativos – Pessoa Jurídica

Neste tópico serão apresentados os dados relacionados ao perfil das empresas associadas que se encontram na condição de inativa. Inicialmente, abordamos a sua classificação de enquadramento, sendo MEI com faturamento até R\$ 60.000,00 anual, ME igual ou inferior a R\$ 360.000,00 anual e EPP entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00 anual (SEBRAE, 2017).

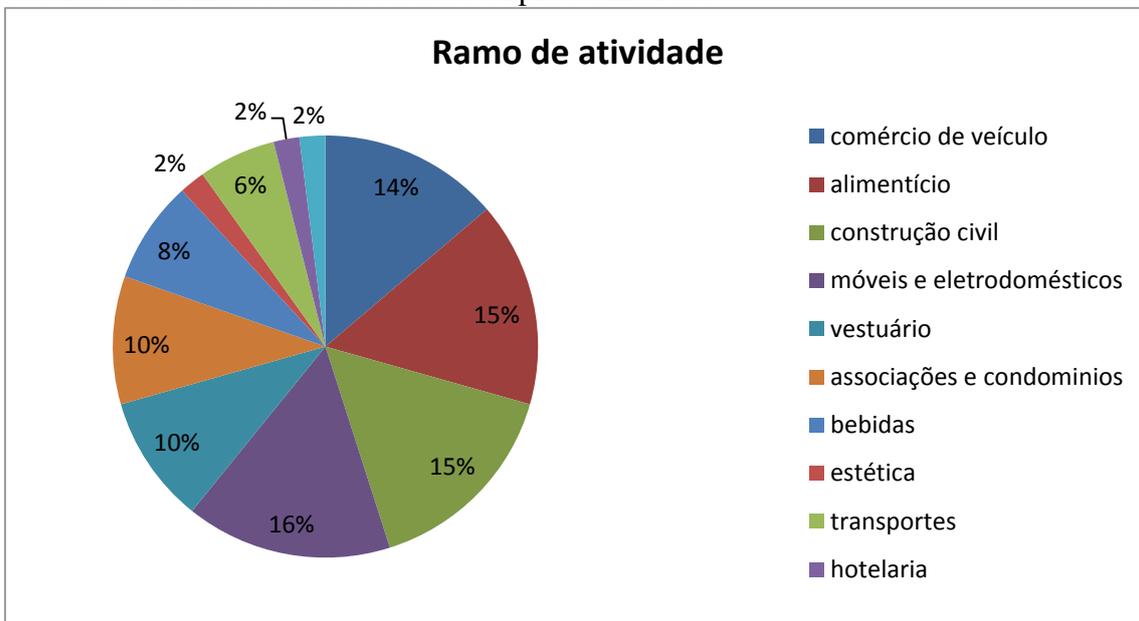
Gráfico 2 - Enquadramento das empresas inativas



Fonte: Dados Sisbr em 25/08/2016 (Sicoob Maxicrédito).

Esse número de 74% destaca a grande participação das microempresas no número de empresas inativas da agência. Além do enquadramento, é importante destacar os ramos de atividade dessas empresas, das quais são apresentadas a seguir:

Gráfico 3 - Ramos de atividades das empresas inativas



Fonte: Dados do Sisbr em 25/08/2016 Sicoob Maxicrédito.

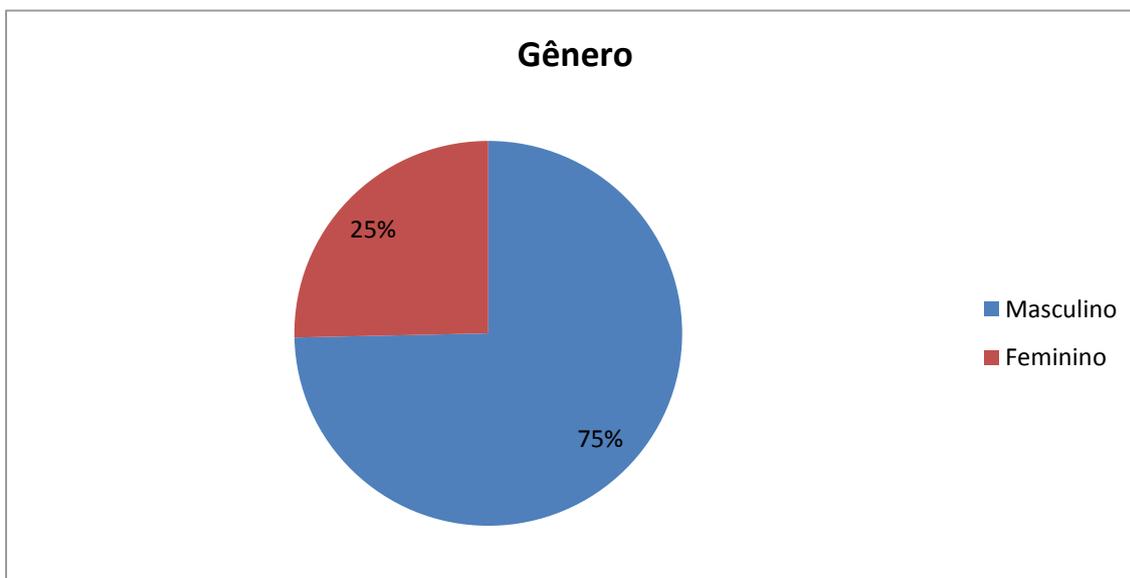
Pode-se observar que são quatro ramos que representam 60% da inatividade, sendo eles, comércio de veículo, alimentício, construção civil e móveis eletrodomésticos, dessa forma cabe aos gerentes da agência manter um relacionamento maior com empresas desse setor, pois são

mais propensas a ficar inativas, uma das explicações pode ser pela forte concorrência de outras instituições buscando clientes nesse mercado.

4.3.2 Descrição dos Associados - Pessoa Física

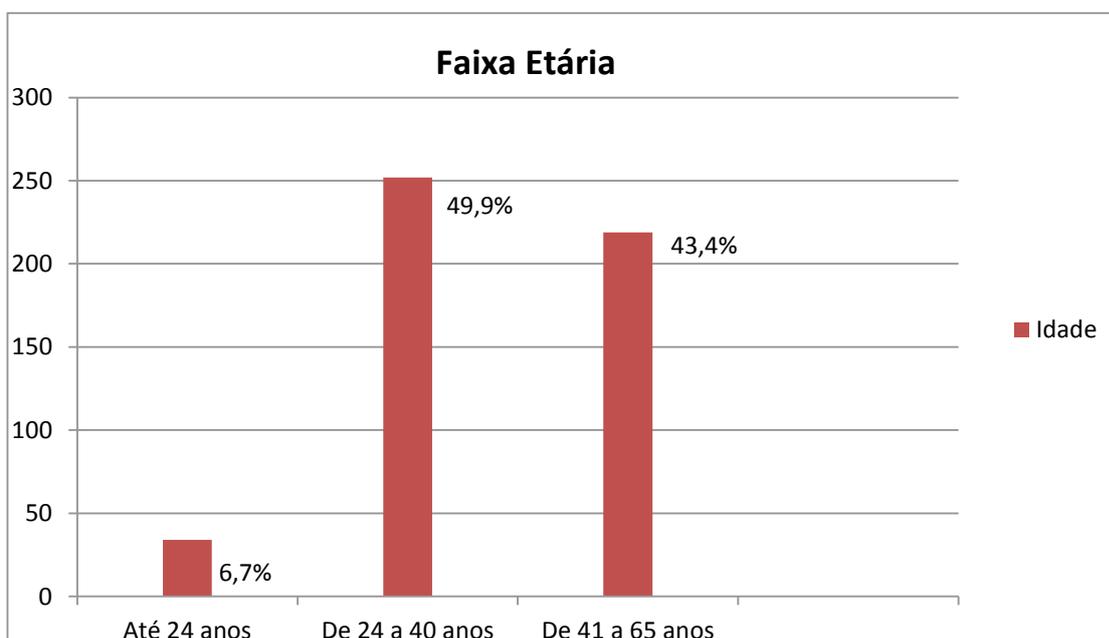
Em se tratando dos associados pessoas físicas que se encontram na condição de inativos, abaixo é apresentado o perfil correspondente.

Gráfico 4 - Gênero dos associados inativos Pessoa Física



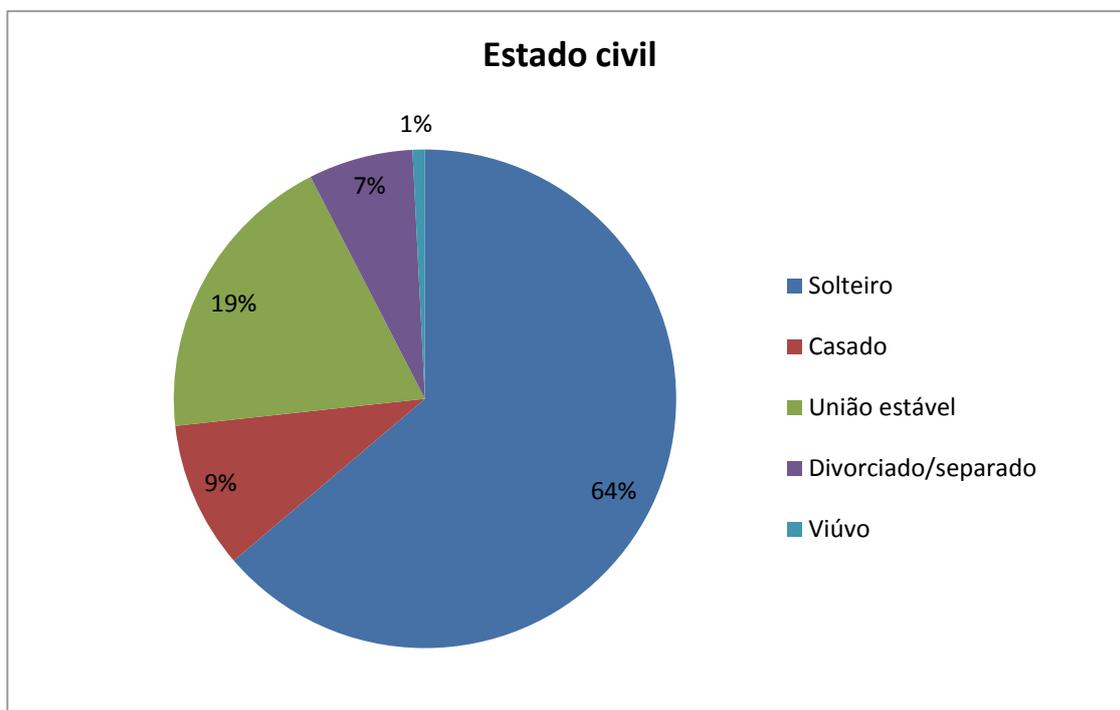
Fonte: o autor (2017), com base nos dados do Sisbr em 25/08/2016.

Gráfico 5 - Faixa etária dos associados inativos Pessoa Física



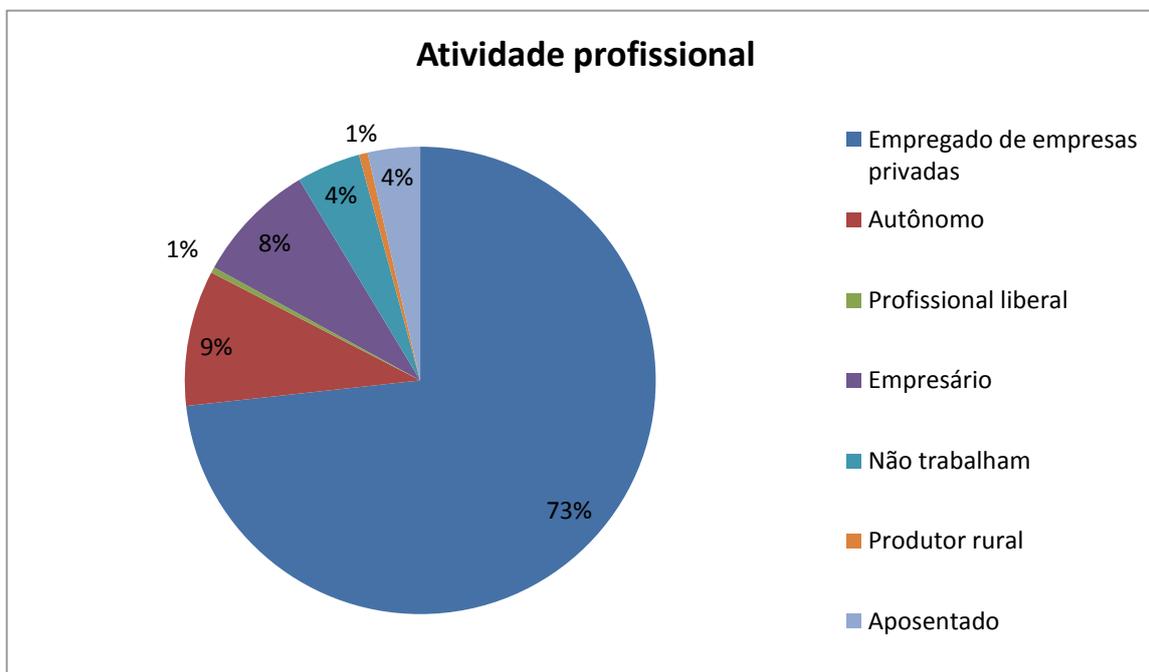
Fonte: o autor (2017), com base nos dados do Sisbr em 25/08/2016.

Gráfico 6 - Estado civil dos associados inativos Pessoa Física



Fonte: o autor (2017), com base nos dados do Sisbr em 25/08/2016.

Gráfico 7 - Atividade profissional dos associados inativos Pessoa Física



Fonte: o autor (2017), com base nos dados do Sisbr em 25/08/2016.

Além dos dados apresentados, também foi analisado que do total de contas inativas, (585 PF) somente 24 são contas em conjunto, o que faz refletir que se conseguir abrir contas em conjunto.

4.4 ESTRATÉGIAS COM FOCO COMERCIAL E RENTABILIDADE

No atual cenário globalizado e competitivo, a cooperativa precisa agir com ações estratégicas e uma visão macro voltada para o aumento dos resultados. Para isso precisam focar comercialmente no seu negócio. Entender, que não somente é cliente inativo de uma singular (agência de uma cooperativa de crédito) aquele que não possui nenhuma movimentação há mais de seis meses.

Com base em Coelho (2014), o associado para ser ativo precisa realizar cinco movimentos autônomos num mês em sua conta, digamos, por exemplo: um saque, um pagamento, um depósito, uma transferência e um débito automático.

Se pensar que toda pessoa possui uma conta de água, luz, telefone no mínimo, já teriam três débitos automáticos. No entanto, ainda possuem uma residência e uma vida, e talvez um carro para fazer seguro. Ela pode receber seu salário em conta corrente e, ter um valor guardado em uma aplicação. Portanto, inúmeras são as movimentações que um associado pode ter.

Haja vista que a partir dos dados coletados na Cooperativa², o IAP – Índice de aproveitamento de produto/serviço é de 1,39 para PF e 2 para PJ, ou seja, cada associado PF possui 1,39 produtos e o associado PJ possui 2, isso enfatiza o quanto pode ser trabalhado mais essa questão. Vale ressaltar que 29,1% dos associados PJ não possuem nenhum produto e 42,2% dos associados PF também não.

Foi investigado junto aos associados inativos entrevistados sobre seu conhecimento sobre os produtos e serviços que a cooperativa oferece e nem todos sabiam que a cooperativa trabalhava com tantas opções, com praticamente tudo que é necessário para sua vida financeira.

Portanto, a Cooperativa precisa pensar em ações voltadas à informação dos produtos e serviços que possui, pois com isso, servirá para evitar a inatividade. Uma delas é abordar o associado no início do relacionamento, expondo todos os benefícios em ter um produto ou serviço. Vale ressaltar que uma conta que possui um produto ou simplesmente um débito automático, terá menos chances de se tornar uma conta inativa.

Propõe-se um *check list* comercial, com isso, como se fosse um questionário. O atendente repassa e explica para o associado em sua frente no ato de abertura de conta, todas as possibilidades de operar com a cooperativa no item 4.9 propõem-se.

²Foi utilizado o IAP da Cooperativa, pois ainda não se tem esse índice individual por agência.

Em relação ao conhecimento da carteira de inativos, verificou-se que o Gestor 5 demonstrou ciência da evolução e justifica dizendo que há um discurso na cooperativa no sentido de utilizar a base para geração de negócios e entende-se que é viável estabelecer uma estratégia para “minerar” os inativos, porém ainda não se tem conhecimento das causas da inatividade.

No que diz respeito à importância de se dar atenção à inatividade e com o tempo que se considera inativa uma conta corrente, os gerentes da cooperativa acreditam que é de suma importância, e que seria ideal contatar o associado antes do prazo que o torne por resolução “inativa”. O Gestor 5 justifica:

“Que o produtor rural tem renda normalmente no máximo até 90 dias e o assalariado é remunerado mensalmente, portanto com no máximo 90 dias já deveria ser tomada alguma ação, o Gestor 7 acrescenta que quanto mais tempo se demora a agir, maiores são as chances de trocarem de instituição. ”

Os gerentes entendem que podem contribuir para que esse número seja reduzido e evitado, sendo que o Gestor 6 acredita que “prestando uma abordagem de qualidade no ato de abertura da conta, disponibilizando produtos e serviços que atendem à demanda do associado, inclusive limites de crédito, contribuirá para que o associado se mantenha ativo com a cooperativa”. O Gestor 3 enfatiza que “o gerente precisa entrar em contato por meio de ligações ou visitas, para que não deixe o associado desacreditar na cooperativa”.

Neste sentido, o Gestor 5 acrescenta sua visão quanto a estratégia para evitar a inatividade, dizendo que:

“Poderíamos atacar em duas frentes: uma delas é no momento da entrada do associado, apresentar todos os serviços e facilidades que a cooperativa dispõe, visando estabelecer uma relação de reciprocidade e fidelidade de maneira que os associados movimentem todo mês sua conta corrente e no instante que ele precisar de qualquer modalidade de crédito saiba e busque na cooperativa. A outra opção evidenciar na base, antigos associados que tomam algum tipo de crédito no “mercado” e trazê-los para o crédito cooperativo. ”

No tocante a trabalhar e monitorar essa carteira inativa, os gestores da Cooperativa que foram entrevistados se mostraram interessados em estar contribuindo com relatórios para a identificação desses associados inativos, principalmente os que não utilizam certos produtos que estão sob sua responsabilidade, e gerar listas de prospecção de associados que estão na base da cooperativa.

Nesse sentido, deve haver a visão e ter um perfil comercial de saber identificar esses associados e oferecer-lhes benefícios para serem associados fiéis, não necessariamente ser a única instituição que trabalhem, porém que sejam sócios ativos e que seja a principal instituição deles.

4.5 FIDELIDADE DOS ASSOCIADOS

Em se tratando de fidelidade, as cooperativas possuem como um dos seus princípios a participação econômica dos membros. No entanto, se os associados estão inativos esse princípio deixa de ser seguido. A cooperativa proporciona muitos benefícios, como sobras, tarifas e taxas de juros mais baixos e, atendimentos diferenciados, então porque não haver fidelidade por parte dos associados?

Para isso precisa cumprir seu papel de apresentar produtos e serviços de qualidade, proporcionar um atendimento diferenciado que transmita confiança para que o associado esteja seguro em ter sua movimentação com a cooperativa. Não adianta pensar em fidelizar o associado, sem antes resolver as questões básicas do produto e serviço que se está entregando.

Os associados inativos pesquisados afirmam que possuem conta corrente em outra instituição, e essa instituição é pública ou privada. O Associado 2 comentou que “essa outra instituição já havia feito contato e que por ter esse contato, acabou abrindo conta”. Já para os Associados 3,7 e 8, como mudaram de emprego, por achar que só podiam utilizar a conta para recebimento de salário, abriram conta na outra instituição, os demais responderam que abriram por comodidade.

No entanto, em se tratando dos associados PJ, num total de cinco entrevistados, quatro deles possuem conta em outra instituição. Isso evidencia a concorrência encontrada, e como não existem barreiras que dificultam a troca, enfatiza o quanto a Cooperativa precisa satisfazer e fidelizar o associado.

Para que haja fidelização, as Cooperativas de crédito possuem seu diferencial no atendimento, e já que a concorrência não possui ênfase nesse ponto, precisa realmente explorar essa questão. Muitos dos associados levam muito em consideração esse lado humano e presencial e atribuem a isso seu ingresso na organização. Com isso, ter pessoas preparadas no atendimento, com simpatia, e a total disposição dos associados é fundamental.

Vale destacar que a tecnologia também é ponto importante no crescimento da instituição e que merece ser atualizado constantemente, porém as cooperativas não demandam dessa velocidade que os bancos comerciais imprimem. As cooperativas não podem perder seu diferencial competitivo que é o atendimento para se adequar totalmente nessa estratégia de tecnologia constante como é a dos bancos comerciais (COELHO, 2014).

4.6 ENXERGANDO OPORTUNIDADES NOS INATIVOS

A cooperativa precisa olhar para a sua base de inativos, nela constam associados potenciais que podem contribuir para o alcance dos resultados. De acordo com a pesquisa foi identificado que dentre os associados inativos entrevistados, todos estão trabalhando, ou seja, precisam de uma instituição financeira na sua vida.

Quanto ao que procuravam na Cooperativa quando se associaram, num geral, uma instituição para receberem seus créditos, ter um bom atendimento que fosse menos burocrático que os bancos privados.

Com base em Peppers e Rogers (2010), o início para uma boa gestão estratégica de clientes é identificar os clientes potenciais, e não ir atrás de todos, pois muitos não valem o dispêndio do esforço. Com base nisso, o mesmo foco para análise foi dado nesta pesquisa com os inativos, pois também não vale a pena o esforço da reconquista para todos, pois muitos não irão proporcionar resultados para a Cooperativa.

Em consonância a isso, verificou-se por meio de relatórios que 18 associados estão com pendências judiciais, por isso, para esses não caberiam ações comerciais e dispêndio de esforços, pois sua situação só pode ser tratada diretamente com o jurídico.

Analisando os demais associados inativos, verifica-se que muitos deles possuem filhos. Diante desse dado e com foco da reconquista, como sugestão a Cooperativa poderia adotar uma estratégia de oferecer para esses potenciais clientes inativos uma conta para seus filhos sem cobrança de manutenção até que completem 23 anos de idade, com a contrapartida da reativação da conta. Com isso, seria um atrativo para trazê-los de volta, ou para que comercialmente seja um sócio ativo, concentrando suas maiores movimentações na Cooperativa.

Para sustentar essa estratégia, Coelho (2014, p.38) diz que: “é na infância e adolescência que se edifica os preceitos financeiros que devem nortear a vida dos filhos, e é oportuno contar com o apoio da estrutura e a sapiência do seu “banco”.

O autor também acrescenta que os pais, lutam para que os filhos tenham a melhor educação e cultura, além de lhes repassar os mais saudáveis preceitos sociais, onde se inclui a edificação de valores de sua futura vida financeira. Portanto, os velhos ensinam que na vida se ama aqueles que os amam e que sabem ouvi-los. Então seria óbvio comercialmente que o seu “banco” desejasse cativar seus bons clientes, tendo soluções financeiras para os filhos destes clientes até estes jovens terem início na vida comercial.

As novas gerações buscam, ainda, soluções mais personalizadas, querem um atendimento mais atencioso e procuram vincular-se a uma causa simpática à sociedade. Os jovens também são os mais interessados em aprender sobre suas finanças e buscar consultoria financeira, sem pagar mais por isso (MEINEN, 2016).

Para determinar as contas PJ foi traçada como estratégia, empresas que possuíam boa movimentação em conta e que valem a pena investir esforços. Trata-se boa quando seu faturamento pode ser visto como movimentação na cooperativa (exemplo: faturamento de R\$ 20.000,00 e esse valor circulava pela conta corrente). Na análise foi identificado que três delas não estão somente com a conta inativa e sim com o CNPJ inativo, portanto não cabendo análise.

Alguns desses associados foram entrevistados e como principal motivo da inatividade destaca-se a falta de informações sobre a cooperativa, ou seja, não tiveram contato recebendo informações dos serviços ofertados, taxas de juros promocionais, e também alguns se queixaram de um retorno com urgência quando necessitavam. Com isso a satisfação foi “esfriando” a ponto de deixá-lo inativo.

Para essa situação, a sugestão seria a cooperativa utilizar um *software* que será proposto adiante, dessa maneira identificando o associado e com essa ação, seria resolvida com tempo hábil. Portanto, uma ação que pode resolver esse fator, seria no início do relacionamento, quando no ato de abertura de conta, já informar ao associado todos os produtos e serviços que são ofertados pela cooperativa, além de manter contato e não deixar o associado adormecer.

4.7 IMPACTO DOS INATIVOS NOS RESULTADOS

Como já tratado até aqui o número de associados, se reativados são importantes para aumentar as carteiras da cooperativa. Para mensurar isso, foram comparados alguns produtos com índices de média dos associados ativos x número de associados inativos e o quanto de resultado em um ano eles proporcionariam para a cooperativa caso fossem ativos e partindo do princípio da média existente.

Quadro 11 – Oportunidades e geração de resultados

Produto ou Serviço	Média da Agência de associado que possuía o produto ou que utilizava	Resultado anual que a agência teria com os inativos se mantida a média	Número de Inativos
Cheque especial PF	R\$ 89,15/mês de utilização por associado – Juros 8,9% a.m - média	R\$ 55.698,00	585
Cheque especial PJ	R\$ 896,27	R\$ 49.775,00	52
Seguro de Vida	11 % possuíam = 218 seguros	R\$ 1.128,00	11% de 585 = 64
Seguro de Residência	6,8% possuíam = 131	R\$ 945,00	6,8% de 637 = 43
Seguro de Veículos	4,7% possuíam = 89	R\$ 1.620,00	4,7% de 637 = 30
		TOTAL =109.166,00	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Dando sequência a análise, verificou-se que algumas contas no quadro acima, com alguns produtos da Cooperativa já se consegue demonstrar o quão é importante é dar atenção a esses associados, somente com base nisso já poderia haver um resultado para a agência de R\$ 109.166,00 em um ano.

Identificou-se que algumas contas se tornaram inativas pelo simples motivo de seus empréstimos se encerrarem. O associado terminou de cumprir sua obrigação e parou de movimentar, faltou um contato informando que ele apresentou um histórico bom e que isso lhe dá margem positiva para um novo empréstimo com uma taxa melhor.

Mas, além disso, podemos analisar que muitos deles só possuíam esse produto se tivesse sido oferecido outro produto, por exemplo, por menor que seja ele se manteria com a conta ativa.

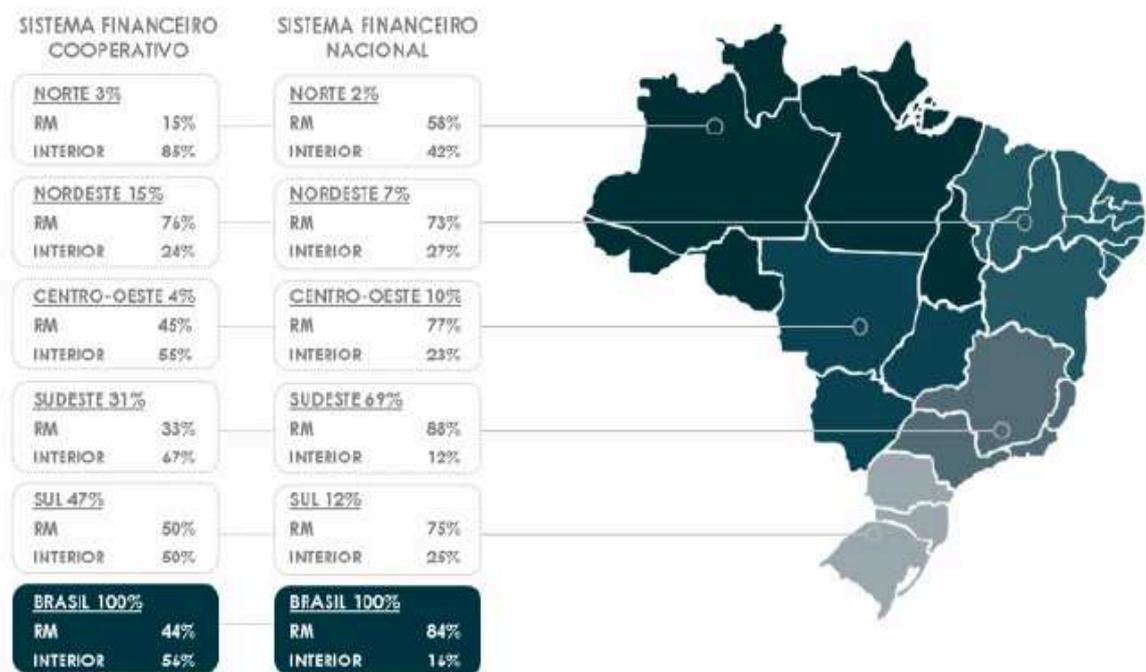
Para Meinen (2016), entre as principais razões para a mudança de instituição financeira estão a precificação (tarifas e juros) mais favorável nas pequenas entidades e cooperativas, equivalente a 75% da praticada pelos grandes conglomerados.

Considerando a afirmação de Meinen (2016), porque não ofertar para os associados, por exemplo, uma taxa de juros menor do que a anteriormente contratada, um desconto num produto se tomar um crédito, ou um desconto no segundo produto se optar por dois produtos, um desconto no produto para algum familiar, enfim são estratégias para satisfazer e manter o associado na base de ativos.

4.8 SITUAÇÃO DO CRÉDITO – SITUAÇÃO ATIVO/INATIVO

Um dos princípios do Cooperativismo é o interesse pela comunidade, vale destacar que o resultado da Cooperativa é reinvestido na economia da região e com isso, o sistema atende muitas cidades do interior onde os bancos públicos e privados não têm interesse em atuar, a figura abaixo demonstra essa questão.

Figura 7 – Participação do Sicoob com crédito nas regiões do Brasil



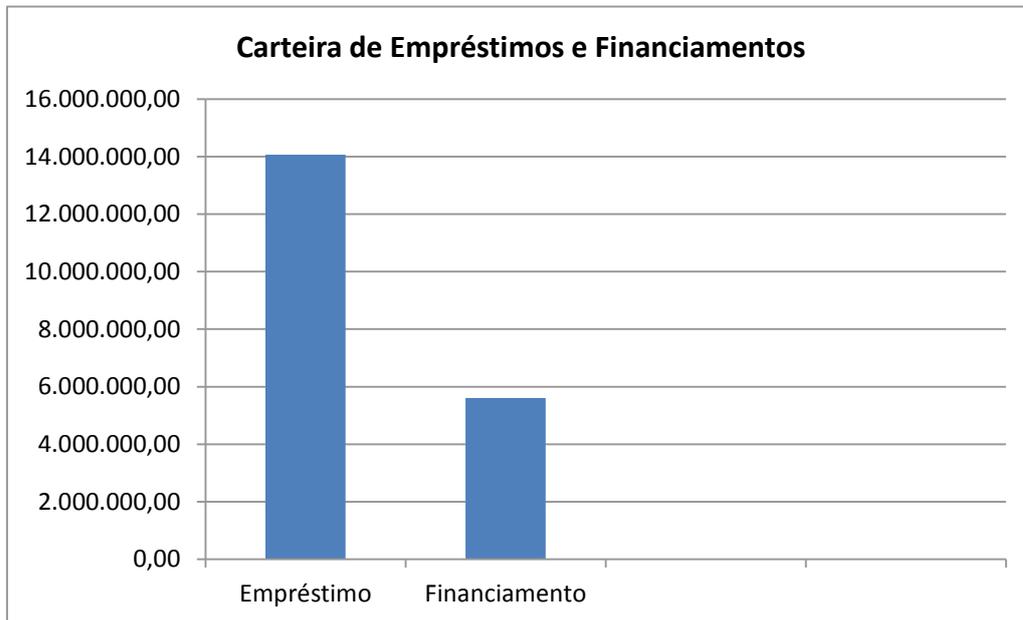
Fonte: Sicoob Confederação - Junho/2016. RM: Região Metropolitana.

Na Maxicrédito não é diferente, a Cooperativa preocupa-se com o bem-estar dos seus associados e em fazer o bem para o desenvolvimento da sua região.

Enriquecendo essa questão, Meinen (2016), destaca que as Cooperativas têm seu foco no desenvolvimento local (investimento em arranjos produtivos comunitários) cuja base é o pequeno e os médios negócios, menos afetados pelos choques econômicos de maior escala. Elas não ficam expostas as companhias (risco de crédito) companhias globais e a grandes grupos econômicos nacionais.

A agência pesquisada possuía em 25/08/2016, uma carteira de crédito de R\$ 19.682.516,00 divididos entre empréstimos e financiamentos conforme gráfico a seguir.

Gráfico 8 - Carteira de empréstimos e financiamentos



Fonte: Dados da Cooperativa em (25/08/2016).

Essa carteira estava distribuída entre os seus 2,562 mil associados. Considerando esse número de associados, temos uma média contratada de R\$ 7.682,48 por conta corrente. Porém se analisarmos que desses associados são ativos somente 1,925 mil, essa média sobe para R\$ 10.224,68, ou seja, se considerar que as contas fossem todas ativas e que mantivesse a média a carteira de crédito da agência seria de R\$ 26.195.636,49.

Identificado através de relatórios, pode-se também enriquecer esse trabalho apresentando um quadro com a inatividade no que tange a operações de crédito dos meses de outubro/2016 a março/2017 da Cooperativa como um todo.

Quadro 12 – Inatividade na carteira de crédito

Período	Nº de Associados	% Cresc. Associados	Nº Tomadores	% Cresc. Tomadores	Participação Ativos
01/10/2016	129.980		36.790		28,30%
01/11/2016	131.323	1,033%	36.797	0,019%	28,02%
01/12/2016	132.541	0,927%	36.635	-0,440%	27,64%
01/01/2017	134.073	1,156%	36.875	0,655%	27,50%
01/02/2017	135.266	0,890%	37.299	1,150%	27,57%
01/03/2017	137.030	1,304%	37.795	1,330%	27,58%

Fonte: Dados do Sistema da Cooperativa (2017).

No tocante a crédito, ao verificar o mês de março, evidencia-se um índice de crescimento de associados menor que o índice de crescimento de tomadores, mas comparando a participação

de tomadores de crédito sobre a base de associados olhando para o período analisado, verifica-se um distanciamento, ou seja, ocorreu uma diminuição do percentual de associados tomadores de crédito.

Como argumento para prospectar negócios quanto à contratação de crédito, tem-se o princípio do interesse pela comunidade. O colaborador da cooperativa pode enfatizar também para o associado que as operações de créditos tomadas contribuem para a participação no rateio, pois a divisão das sobras é realizada com base em alguns pontos como: saldo médio em conta corrente (uma média do saldo que o associado possui todos os dias em sua conta), saldo em aplicação, juros e tarifas pagas (no caso é aí que está sendo a referência), ou seja, o associado pagando juros está tendo participação.

Por isso, os colaboradores e líderes cooperativistas precisam divulgar esses benefícios que a cooperativa possui, pois são grandes diferenciais e impulsionam os negócios para a cooperativa, o que por si só, influenciam a deixar o sócio ativo e com participação frequente.

4.9 PROPOSTA PARA A AGÊNCIA

Os associados pesquisados declaram que os principais fatores da inatividade é a falta de contato, a pessoa não recebeu contato em dados momentos da sua vida financeira na cooperativa, não foram informados sobre todo os produtos e serviços que a cooperativa trabalha e também a falta de retornos. Além disso, foi questionado aos entrevistados se houve algum contato com eles para reativação da conta e todos responderam que não houve, mas disseram que é importante esse contato e que se tivesse sido feito logo nos meses subsequentes haveria grandes chances de voltarem a movimentar, pois ficariam num compromisso com o gerente.

Pode-se observar também que a maioria dos associados inativos entrevistados gostou do contato para a realização da pesquisa e que vão pensar novamente em voltar a movimentar, o que corrobora a questão de que a atenção e o fator atendimento ainda são fortes impulsionadores de negócios. Questionados sobre a melhor forma que gostariam de receber o contato a maioria optou por ligação telefônica, *whatsapp* ou SMS.

A seguir apresenta quadro com os principais fatores que foram identificados com os associados inativos entrevistados.

Quadro 13 – Principais fatores da inatividade.

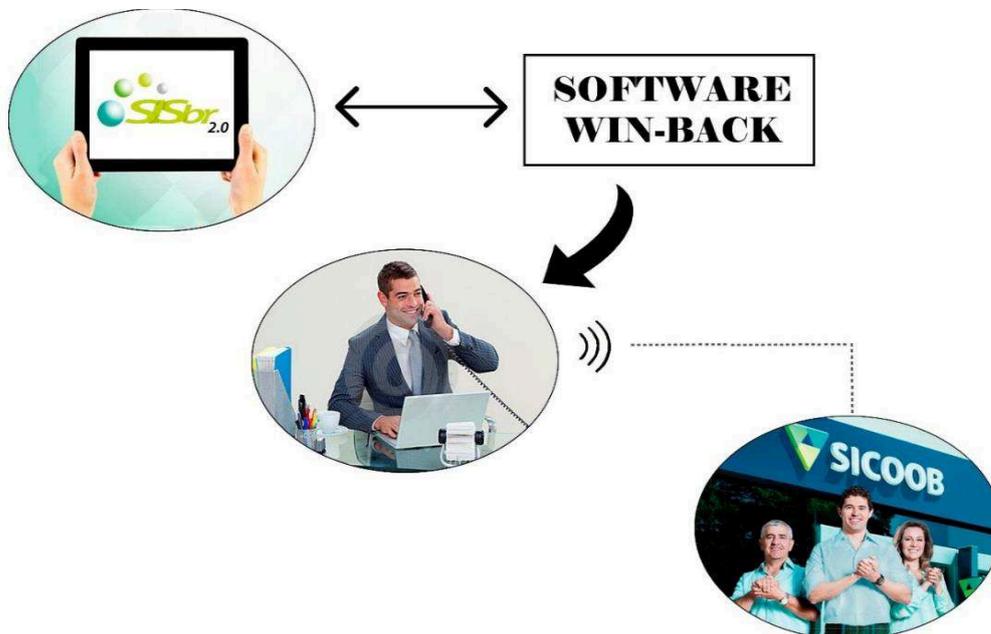
Término de pagamento de empréstimo e não foi mais contatado.
Saiu da empresa que trabalhava e por não receber mais salário em conta, parou de movimentar.
Falta de contato para receber informações sobre taxas de juros, serviços e produtos.
Falta de retornos em dado momento (pode-se considerar uma falha no atendimento).

Fonte: O autor (2017).

Por meio das entrevistas com os gestores da cooperativa e com os colaboradores das outras instituições conseguiram-se contribuições que foram usadas para desenvolver uma estratégia que vem ao encontro dos objetivos da pesquisa, trata-se de uma ferramenta que possa ser útil na busca pela diminuição desse número de contas inativas e conseqüentemente traga um melhor resultado para a Cooperativa, com o foco voltado a não deixá-lo inativo, haja vista que o esforço de retenção é menor que o de reconquista.

Segue abaixo figura que ilustra como seria o processo de disposição do *software*.

Figura 8 – Estrutura da disposição do *Software*



Fonte: O autor (2017).

A proposta trata-se de um *software* que possa buscar dados no Sisbr (Sistema de tecnologia utilizado pela Cooperativa), haja vista que a responsabilidade pela inclusão de uma funcionalidade dessas no próprio sistema é morosa e não depende somente da Cooperativa e sim do Sicoob Confederação. Portanto, a ideia seria de o *software* captar a informação se está

havendo movimentação na conta corrente. Caso não esteja, o sistema envia para o gerente da agência, por intermédio de um alerta que pode ser um e-mail para que ele possa entrar em contato com o associado.

O gerente recebe a informação que deve se dar a partir de 60 dias, após 90 dias, 150 dias e 180 dias. A partir da informação, o gerente precisa entrar em contato com o associado, por meio de ligação telefônica ou visita. A partir do contato que teve, deve alimentar o *software* para que a supervisão e diretoria possam acompanhar esse número.

Segundo coleta de dados com o Gestor 4, “o *software* teria um custo em torno de aproximadamente R\$ 25.000,00, e um prazo de desenvolvimento em torno de 90 dias. Também não seria necessária a contratação de empresa terceirizada, pois a equipe de TI atual seria capaz de desenvolver esse sistema”. Foi coletada também a informação do valor para o envio de um torpedo, que seria em torno de R\$ 0,05 centavos por SMS.

Quadro 14 – Estrutura do Plano de *Software*.

PROCESSO	Associados com conta inativa
TAREFA	Gerente irá realizar contato com associado que não está movimentando sua conta
CÓDIGO	PO_INATIVO
VERSÃO	01
ELABORAÇÃO E DATA	HÉRCULIS KLEIN MATTÉ - 31/05/2017
USUÁRIOS	Colaboradores da Sicoob Maxicrédito
RECURSOS NECESSÁRIOS	Sisbr 2.0, <i>Software</i> novo - sugestão de nome: <i>Win Back</i>
INVESTIMENTO	Aproximadamente R\$ 25.000,00
TEMPO DE DESENVOLVIMENTO DO <i>SOFTWARE</i>	Aproximadamente 90 dias
ATIVIDADES/AÇÕES Objetivo	Contatar o associado para que ele não pare de movimentar com a Cooperativa
Ação 60 dias	1 – Contato para entender o motivo da queda de movimentação.
Ação 90 dias	2 – SMS a partir da informação do primeiro contato.
Ação 150 dias	3 – Verificar se recebeu o SMS e aproveitar para lhe ofertar algum benefício nesse último mês que antecede sua inatividade dos seis meses.
Ação 180 dias	4 – Informar que sua conta está sendo inativada, mas que se sinta à vontade caso queira voltar, e que a Cooperativa está de portas abertas para atendê-lo.

Fonte: Plano proposto pelo autor (2017).

Com algumas estratégias descritas conseguir-se-iam resolver os fatores. O que corresponde à falta de retorno, também, conforme Peppers e Rogers (2010), a ação de pedir

desculpas é uma estratégia interessante, pois os clientes costumam perdoar erros honestos, e até mesmo podem perdoar a incompetência desde que se reconheça o erro imediatamente, além disso, a empresa deve deixar bem clara as providências que estará tomando para não repetir o erro, portanto, caso seja essa a informação coletada pelo gerente, então pode ser tratada com essa ação.

Diante do fator identificado sendo: o não conhecimento de todos os serviços e produtos que a cooperativa possui, propõe-se uma *check list* que será apresentado a seguir:

Quadro 15 – *Check List* Comercial para Associados – Pessoa Jurídica

Após a informação para o associado ir preenchendo com um sinal para que atenda todos os itens. Ex.:



Produtos e Serviços

Poupança → Uma grande vantagem da poupança sobre as demais aplicações como os Fundos de Renda Fixa é que não existe a cobrança de Imposto de Renda sobre o rendimento. O resgate do dinheiro que você tem na sua poupança pode ser feito a qualquer momento e sem nenhuma dificuldade.

Aplicação (RDC) → O RDC é uma aplicação de renda fixa, com rentabilidade e liquidez diárias (podendo ser pré ou pós-fixado), além de contar com a garantia do FGCoop.

Aplicação programada → Você escolhe um dia do mês e o sistema aplica automaticamente, uma facilidade para guardar dinheiro.

Empréstimos → Linhas de crédito para capital de giro, investimento.

Financiamentos → Aquisição de imobilizado (veículos, máquinas), construção.

Seguros → Dão segurança ao seu patrimônio, seguro do imóvel, de vida para os colaboradores, frota, seguro viagem.

Consórcios → É uma maneira de planejar seus sonhos, possuímos para aquisição de imóvel, reformas, construção de imóvel e também para investimento, com liberdade para imóveis residenciais, comerciais ou de lazer sem limite do valor do imóvel e com uma grande economia.

Cartões → Cartão de crédito, débito, benefícios.

Comércio Eletrônico → Suas vendas pela internet mais rápidas e seguras. Seu cliente compra sem sair de casa e sua empresa recebe sem ir ao banco. O e-commerce é uma das formas de venda que mais cresce no país.

Antecipação de recebíveis → Não é necessário aguardar o crédito, você antecipa e o dinheiro estará na sua conta no mesmo dia. Você empresário não está pegando algo emprestado de alguém, mas sim usando algo que já é da sua empresa, simplesmente antecipando datas e pagando por isso. Por este motivo, as taxas de antecipação acabam sendo menores que os empréstimos disponíveis.

Custódia de cheques → Para sua segurança, a Cooperativa faz a custódia até a data acordada evitando assim que você tenha que guardar os cheques na sua empresa.

DDA – Débito direto autorizado → Pagamentos com agilidade, economia de papel, segurança e sem filas.

Adquirente – Mais conhecida como máquina de cartão → Possui o produto que aceitam todas as bandeiras e com ótimas condições.

Cobrança bancária → Possui o sistema de boletos, você pode operar com esse meio de pagamento, tendo tarifas menores de liquidação.

Conta para os colaboradores → Conta salário para seus recebimentos.

Débito automático → Para sua comodidade de não precisar ir até o banco, nem preocupar-se com essas contas. Porque a vida tem datas mais importantes que o vencimento das suas contas.

Integralização em cota capital → Campanhas de incentivo.

Fonte: O autor (2017).

Quadro 16 – Check List Comercial para Associados – Pessoa Física

Poupança → Uma grande vantagem da poupança sobre as demais aplicações como os Fundos de Renda Fixa é que não existe a cobrança de Imposto de Renda sobre o rendimento. O resgate do dinheiro que você tem na sua poupança pode ser feito a qualquer momento e sem nenhuma dificuldade.

Aplicação (RDC) → O RDC é uma aplicação de renda fixa, com rentabilidade e liquidez diárias (podendo ser pré ou pós-fixado), além de contar com a garantia do FGCoop.

Aplicação programada → Você escolhe um dia do mês e o sistema aplica automaticamente, uma facilidade para guardar dinheiro.

Empréstimos → Linhas de crédito para capital de giro, investimento.

Financiamentos → Aquisição de imobilizado (veículos, máquinas), construção.

Seguros → Dão segurança ao seu patrimônio, seguro do imóvel, de vida para os colaboradores, frota, seguro viagem.

Consórcios → É uma maneira de planejar seus sonhos, possuímos para aquisição de imóvel, reformas, construção de imóvel e também para investimento, com liberdade para imóveis residenciais, comerciais ou de lazer sem limite do valor do imóvel e com uma grande economia.

Cartões → Cartão de crédito, débito.

Previdência privada → Garante o seu futuro, diante da incógnita que é o INSS.

Débito automático → Para sua comodidade de não precisar ir até o banco, nem preocupar-se com essas contas. Porque a vida tem datas mais importantes que o vencimento das suas contas.

Integralização em cota capital → Campanhas de incentivo.

Fonte: O autor (2017).

Com o *check list* sendo executado pelo atendente no ato de abertura da conta, quando o associado estivesse na sua frente, seria uma ferramenta interessante, pois já sairia da agência sabendo das possibilidades de negociação e do portfólio de produtos e serviços disponíveis.

No capítulo 4 podemos observar ações estratégicas e resultados levantados na pesquisa, a parte seguinte expõe as considerações finais acerca do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inatividade dos clientes é um fator de suma importância a ser estudado no âmbito das organizações, haja vista que o esforço para atrair clientes é grandioso. Em se tratando das cooperativas de crédito não é diferente, pois lutam pelo seu espaço no sistema financeiro, já que competem com grandes instituições públicas e privadas.

As cooperativas ainda precisam alavancar muito suas operações para que possam se firmar como grandes instituições, portanto torna-se fundamental dar atenção a esse tema. Para isso, cada vez mais as cooperativas precisam de ferramentas que contribuam para uma melhor gestão de seus associados, além de estratégias que os deixem competitivas no mercado em que atuam.

Elas possuem benefícios e vantagens como divisão de sobras taxas, de juros mais baixas e, atendimento diferenciado quando comparadas com outras instituições que estão no ramo financeiro. Contudo, precisam estar atentas com o que está acontecendo ao seu redor e com seus cooperados. Principalmente quando seus associados param de movimentar sua conta e de utilizar seus produtos e serviços, e que por vezes, a cooperativa não sabe o real motivo de terem deixado de utilizar.

Diante disso, o presente estudo teve como objetivo identificar esses associados e os fatores que os levaram a estarem nessa condição e analisá-los para que assim conseguisse sugerir práticas e estratégias que evitem esse acontecimento, além de estratégias para que retornem à movimentação.

Foi verificado que há na cooperativa a ideia de promover ações para a base de associados, porém, que ainda os inativos são deixados de lado, e onde se pode identificar na pesquisa que grandes oportunidades que a cooperativa deixa de operar com produtos e serviços.

O resultado obtido foi que os principais fatores determinantes para a inatividade são:

- Os associados tomam empréstimo e após quitar sua dívida, param de movimentar.
- Recebem salário em conta, saem da empresa, param de movimentar.
- Não conhecem todos os produtos e serviços e não recebem contato informativo das ofertas da cooperativa.
- Em dados momentos da sua vida financeira na cooperativa não recebem respostas aos seus questionamentos, ou seja, uma falha no atendimento.

Para combater esses fatores, algumas estratégias identificadas a partir das entrevistas com os gestores da cooperativa, colaboradores de outras instituições, autores, sugerem-se

algumas estratégias que são: utilizar de um *check list* comercial no ato de abertura da conta, informando todas as possibilidades que o associado possui para movimentar sua conta corrente, além do fato de poder continuar movimentando com a cooperativa, pois sua conta não precisa ser somente para receber salário.

Buscar contratar produtos e serviços com o associado, com isso, fica mais difícil deixar sua conta inativa. Ter um atendimento com excelência evitando esquecimentos com retornos. Efetuar contatos com associados ao término de seus pagamentos, ofertando taxas menores, caso tenham tido histórico de pagamento em dia, assim como contatar informando de ofertas especiais, serviços e produtos para não cair no esquecimento.

Fica evidente que os associados inativos são grandes oportunidades de buscar negócios que aumentem o resultado para a Cooperativa. Também, a partir das informações levantadas seria viável aderir a um *software* que permitisse a identificação desses associados, pois o investimento é baixo em relação ao valor que se deixa de ter com essa carteira de associados.

Deste modo, evidencia-se que o objetivo geral e objetivos específicos foram alcançados, no entanto, não se podem generalizar tais fatos para a cooperativa como um todo, pois cada agência possui suas particularidades e, perfil de associado, que os difere da agência pesquisada.

Contudo, fica claro diante da pesquisa, que os associados inativos merecem um olhar dos gestores, pois são importantes e podem gerar um aumento de resultado para a cooperativa.

Este estudo apresentou como limitações sua abordagem qualitativa, não podendo ter seus resultados generalizados, pois a pesquisa foi realizada em apenas uma agência da Sicoob Maxicrédito, e nela os associados possuem um determinado perfil. Além disso, a dificuldade de conseguir coletar informações dos associados inativos, pois muitos não se dispuseram a contribuir.

Como sugestão, a realização de estudos em agências do interior, para verificar se tais fatores são os mesmos quando tratadas nessas agências. Também outra sugestão seria de identificar os fatores que levam os associados à não buscarem o crédito cooperativo.

Por fim, destaca-se a importância de estudar o assunto para uma melhor gestão, tomada de decisões e principalmente para um melhor atendimento ao associado, buscando fidelizar e mantê-lo com sua movimentação na cooperativa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre. Bookman, 2012.
- AGENDA INSITUCIONAL DO COOPERATIVISMO (2016), disponível em http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ocb_congresso/downloads/Agenda_2016.pdf. Acesso em: 21 jan. 2017.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. <http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>. Disponível em: 18 de out. 2016.
- _____. **Resolução** n. 2.025, de 24 de novembro de 1993. Brasília.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- BULGARELLI, Waldirio. **As sociedades cooperativas e a sua disciplina jurídica**. Rio de Janeiro: Renovar, 2000. p. 12.
- COELHO, Ricardo. **Cooperativismo de crédito: Sua melhor decisão**. Disponível em <http://ricardocoelhoconsult.com.br>, 2014 < Acesso em: 10 de out. 2016>.
- CARVALHO, Adriano Dias de. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. São Paulo: Baraúna, 2011.
- Congresso de Manchester, em 1995, pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI).
- DIAS, Paulo Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva 2003.
- FALCÃO, Daniela. Como reconquistar clientes perdidos. **Mundo do marketing**, abr. 2011. Disponível em: < <http://mundodomarketing.com.br/imprimirmateria.php?id=18444>> Acesso em: 15 set. 2016.
- FRANZ, Cristiane Mesquita. **A contribuição do cooperativismo de crédito para a eficiência econômica e eficácia social** [2004]. Disponível em <http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2006_2/cristiane.pdf> Acesso em: 19 out. 2016.
- GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2011.
- HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Atlas, 2011.
- IRION, João Eduardo. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

_____, Philip; KELLER, Lane Kevin. **Administração de marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEINEN, Ênio. **Cooperativismo financeiro**: virtudes e oportunidades. Ensaio sobre a perenidade do empreendimento cooperativo. Brasília: Confedbras, 2016.

MUNHOZ, C. E. M. Propaganda massificada e fidelização de clientes: a evolução do marketing de produtos ao marketing de relacionamentos. **Administradores.com**, 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/propaganda-massificada-e-fidelizacao-de-clientes-a-evolucao-do-marketing-de-produtos-ao-marketing-de-relacionamento/10770/>> Acesso em: 16 set. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB) Princípios do cooperativismo Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____, <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo>. Disponível em: 08 de out. 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (OCERGS) Disponível em: <http://www.ocergs.coop.br/cooperativismo/conceitos-principios>. Acesso em 18 set. 2016

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Como reconquistar o cliente?** Revista Clientes, v.9, n.93, maio, 2010. Disponível em: <<http://www.revista.clientesa.com.br/secao/?Artigos/39498/como-reconquistar-ocliente>> Acesso em: 18 set. 2016.

PORTAL DO COOPERATIVISMO. Disponível em: <http://www.portaldocooperativismo.org.br>. Acesso em 18 set. 2016.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/outras-naturezas-juridicas/cooperativa>. Disponível em 08 de out. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SEBRAE, Disponível em: <http://blog.sebrae-sc.com.br/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/>. Acesso em 22 de maio de 2017.

SICOOB CONFEDERAÇÃO. <http://www.sicoob.com.br>. Disponível em 13 de abril de 2016.

SICOOB MAXICRÉDITO. <http://www.maxicredito.coop.br>. Disponível em 13 de abril de 2016.

STEPHAN, Rubens [2012]. Presidente para a América Latina da Marketdata Global Consulting. Disponível em: <http://www.cardnews.com.br/noticias.asp?varcodprod=4560&varcategoria=15>. Acesso em 20 out. 2016

SVIOKLA, John J. ; SHAPIRO, Benson P. **Mantendo clientes.** São Paulo: Makron Books, 1994.

VERGARA Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista realizado com associados inativos

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – Ênfase em pequenos empreendimentos e cooperativismo
Acadêmico: Hérculis Klein Matté

Entrevista aos associados da Sicoob Maxicrédito

Este roteiro de entrevista será utilizado na elaboração do trabalho de conclusão do acadêmico Hérculis Klein Matté, do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, intitulado “Análise da Inatividade dos associados de uma cooperativa de crédito: O caso de uma agência da Sicoob Maxicrédito”. Os associados que participarem desta abordagem não terão seus nomes divulgados.

Neste estudo, pretende-se identificar os principais fatores da inatividade dos associados, bem como analisá-los.

Por isso, gostaria de saber algumas informações que são relevantes para que se possa melhor atendê-lo.

1 – Você possui conta em outras instituições?

- a) Públicos: Banco do Brasil ou Caixa.
- b) Outra Cooperativa de crédito (Sicredi, Unicred, Cresol, Ceced).
- c) Bancos Privados (Bradesco, Santander, Itaú, Safra).

2 – Que tipo de produto/serviço você procura em um banco?

3 – Atualmente você está trabalhando?

4 – Tem algum motivo específico que o levou a parar de movimentar sua conta?

Exemplo: Mau atendimento () Não encontrou o produto ou serviço que gostaria ()

Achou alta as taxas/tarifas () Não recebeu nenhum tipo de contato após aberta a conta ()

Não foi procurado após o término do empréstimo () Não recebe mais salário em conta ()

5 – Há algo que a Cooperativa possa fazer para que você volte a movimentar sua conta?

6 - Você tem conhecimento de todos os produtos e serviços da Cooperativa?

Financiamentos () Empréstimos () Seguros () Previdência Privada () Consórcios ()

Aplicações financeiras () Acesso a conta pela internet e celular ()

7 – Quando movimentava sua conta, estava satisfeito com os produtos e serviços? Se não, por quê?

8 – Nesse período de inatividade, você recebeu algum contato?

9 - Se houvesse recebido um contato, poderia ter influenciado sua atividade na conta corrente?

10 – Qual a maneira que gostaria de ter recebido contato?

() Contato telefônico () E-mail () Whatsapp () SMS

11 – O que você esperava da Cooperativa quando abriu sua conta? Sentiu falta de algo?

APÊNDICE B - Roteiro da entrevista realizado com gestores da cooperativa

Entrevista a Gerência da Sicoob Maxicrédito

Este roteiro de entrevista será utilizado na elaboração do trabalho de conclusão do acadêmico Hérculis Klein Matté, do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, intitulado “Análise da Inatividade dos associados de uma cooperativa de crédito: O caso de uma agência da Sicoob Maxicrédito”.

Neste estudo, pretende-se identificar os principais fatores da inatividade dos associados, bem como analisá-los. Também com a contribuição de vocês gerentes, propor estratégias capazes de diminuir esse índice.

Por isso, gostaria de pedir uma atenção de vocês para responderem as seguintes perguntas.

- 1 - Você sabe qual a taxa de inatividade e a evolução dessa carteira?
- 2 – Conhece os motivos que levaram os associados a estarem inativos?
- 3 – Tem interesse e acha viável alguma estratégia de resolução para esse problema?
- 4 – De que forma o seu setor poderia contribuir para que o associado não ficasse inativo?
- 5 – Qual a implicação para o seu setor desse número de contas inativas?
- 6 – Você teria alguma sugestão/estratégia para que se consiga diminuir esse número, tanto para evitar que fique inativo, quanto para reconquistá-los?
- 7 – Você acha que a Cooperativa tem condições de disponibilizar um *software* que sirva de ferramenta para essa gestão?
- 8 – O Banco Central do Brasil define “cliente inativo” aquele que não movimenta mais a conta após seis meses, você acha que devemos seguir essa Resolução ou não? A partir de que quanto tempo você acredita que o sócio está inativo?

APÊNDICE C - Roteiro da entrevista realizado com colaboradores de outras instituições financeiras

Entrevista com cargos de outras instituições (Benchmarking)

Este roteiro de entrevista será utilizado na elaboração do trabalho de conclusão do acadêmico Hérculis Klein Matté, do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, intitulado “Análise da Inatividade dos associados de uma cooperativa de crédito: O caso de uma agência da Sicoob Maxicrédito”.

Neste estudo, pretende-se identificar os principais fatores da inatividade dos associados, bem como analisá-los. Também, propor estratégias capazes de diminuir esse índice. Os respondentes não terão seu nome divulgado, assim como a instituição.

- 1 – Existe algum tratamento para os clientes inativos na sua instituição?
- 2 – Se existe, qual o tratamento?
- 3 – Existe ajuda de sistema (*software*)?
- 4 – Sua instituição identifica os motivos dessa inatividade?
- 5 – Seguem a regra do Banco Central para definirem o inativo?

APÊNDICE D - Resumo de coleta de dados

Quadro 17 – Resumo da coleta de dados

Objetivo	Procedimento técnico	Ferramenta	Período
a) Apresentar o sistema Sicoob e a cooperativa Sicoob Maxicrédito, sua estrutura e suas diretrizes.	Pesquisa bibliográfica	Sites, Livros	Agosto de 2016 a Maio/2017
c) Analisar os principais fatores que tornaram ou os mantém como associados inativos	Entrevistas semiestruturadas	Ligações telefônicas e entrevistas	Abril de 2017 a Maio de 2017.
b) Descrever o perfil dos inativos; d) Avaliar a viabilidade de reativação	Pesquisa documental	Relatórios, chamados	Abril de 2017 a Junho de 2017

Fonte: O autor (2017).