



IDE  
• cursos corporativos  
• management  
• online

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**AURÉLIO PROSDÓCIMO  
BRUNO HENRIQUE DEMARI  
GIORDANA GUIMARÃES LOPES  
MATEUS ROMERA NETO  
SEBASTIÃO CARLOS DA COSTA**

**GESTÃO DE CONHECIMENTO E RELACIONAMENTO NA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI**

Londrina  
2014

AURÉLIO PROSDÓCIMO  
BRUNO HENRIQUE DEMARI  
GIORDANA GUIMARÃES LOPES  
MATEUS ROMERA NETO  
SEBASTIÃO CARLOS DA COSTA

## **GESTÃO DE CONHECIMENTO E RELACIONAMENTO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas. Pós-Graduação Lato Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Theodomiro Delpim

Londrina  
2014

Prosdócimo, Aurélio; Demari, Bruno Henrique; Lopes, Giordana Guimarães; Romera Neto, Mateus; Costa, Sebastião Carlos da. Gestão de Conhecimento e Relacionamento na Cooperativa de Crédito Sicredi/ Aurélio Prosdócimo, Bruno Henrique Demari, Giordana Guimarães Lopes, Mateus Romera Neto, Sebastião Carlos da Costa; orientador Theodomiro Delpim – Londrina: ISAE/ FGV, 2014.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Superior de Administração e Economia da Funda, MBA em Gestão Estratégica de Empresas, 2014.

1. Gestão do Conhecimento.
2. Cooperativa.
3. Gestão de Relacionamento.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

“Gestão de Conhecimento e Relacionamento na Cooperativa de Crédito Sicredi”

elaborado por Aurélio Prosdócimo, Bruno Henrique Demari, Giordana Guimarães Lopes, Mateus Romera Neto, Sebastião Carlos da Costa

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Estratégica de Empresas foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 29 de março de 2014.

---

José Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador

---

Theodomiro Delpim  
Professor orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Aurélio Prosdócimo, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 04/2012 a 05/2014, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Gestão de Conhecimento e Relacionamento na Cooperativa de Crédito Sicredi” é autêntico, original e de sua autoria.

Londrina, 30 de abril de 2014.

---

Aurélio Prosdócimo

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Sebastião Carlos da Costa, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 04/2012 a 05/2014, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Gestão de Conhecimento e Relacionamento na Cooperativa de Crédito Sicredi” é autêntico, original e de sua autoria.

Londrina, 30 de abril de 2014.

---

Sebastião Carlos da Costa

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradecemos a Deus pela saúde e sabedoria.

Aos familiares pelo apoio, carinho e amor em todos os momentos.

A todos os colegas de classe, pelo companheirismo no decorrer desta caminhada.

Aos professores que muito contribuíram para o aumento dos conhecimentos.

Ao orientador professor Theo, pela atenção e recomendações que muito ajudaram na execução deste trabalho.

Muitos têm ideias e são criativos. Alguns fazem das ideias sonhos, e são persistentes. Raros são os que transformam os sonhos em realidade, e são estes que movem o mundo.

Steve Jobs



PROSDÓCIMO, Aurélio; DEMARI, Bruno Henrique; LOPES, Giordana Guimarães; ROMERA NETO, Mateus; COSTA, Sebastião Carlos da. **Gestão de Conhecimento e Relacionamento na Cooperativa de Crédito Sicredi**. 2013. 69 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação: MBA em Gestão Estratégica de Empresas) – Instituto Superior de Administração e Economia, da Fundação Getúlio Vargas, Londrina, 2014.

## RESUMO

O propósito deste estudo foi analisar se a Gestão de Conhecimento da base de clientes do Sicredi promove um aumento no grau de relacionamento com a Cooperativa. Para tanto, empreendeu-se uma revisão de literatura, sobre assuntos referentes ao tema, quais sejam: Gestão de Conhecimento; Criação do Conhecimento Interorganizacional; a Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM) e Cooperativas de Créditos, com ênfase no Sicredi. Em seguida, foi realizado um estudo de caso em três Unidades de Atendimento do Sicredi. O instrumento utilizado na coleta de dados foi entrevista informal. Após a coleta dos dados, realizou-se uma breve análise e interpretação das informações coletadas. A pesquisa detectou que no Sicredi a Gestão de Conhecimento e CRM promove um aumento no grau de relacionamento com a Cooperativa. No entanto, faz-se necessário que sejam feitos contatos frequentes e consistentes para a troca do conhecimento entre associado e cooperativa, por meio de um eficiente CRM. E, para detectar possíveis descontentamentos e/ou insatisfações sugere-se a aplicação de pesquisas para avaliar o nível de satisfação e motivação dos associados.

**Palavras-Chave:** Gestão de Conhecimento. Relacionamento Interorganizacional. Relacionamento com o Cliente. Sicredi.

PROSDÓCIMO, Aurélio; DEMARI, Bruno Henrique; LOPES, Giordana Guimarães; ROMERA NETO, Mateus; COSTA, Sebastião Carlos da. **Knowledge Management and Relationship on Sicredi Credit Unions**. 2013. 69 pages. Work of Course Conclusion (Graduation: MBA on Strategic Enterprise Management) – Higher Institute of Business and Economy, on Fundação Getúlio Vargas, Londrina, 2014.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to analyze if the Knowledge Management from the customer's base of Sicredi promotes an increase in the level of relationship with the Cooperative. Thereunto, a literature revision was undertaken upon the subjects related to the theme, being these: Customer Relationship Management (CRM), Inter-Organizational Knowledge Creation and Credit Unions, with emphasis on Sicredi. Then, it was made a study of case on three Care Units of Sicredi. The instrument utilized in the data collection was an informal interview. After the data collection, a brief analysis and interpretation of the information gathered was performed. The research detected that, on Sicredi, the Knowledge Management and CRM promotes an increase on the level of relationship with the Cooperative. Nevertheless, it is necessary the making of frequent and consistent contacts for the exchange of knowledge among associated and cooperative, by an efficient CRM. And, to detect any sort of discontentment and/or dissatisfactions, it is suggested the application of researches to evaluate the level of satisfaction and motivation from the associates.

**Keywords:** Knowledge Management; Inter-Organizational Relationship; Relationship with the customer; Sicredi.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1.	OBJETIVO GERAL	14
1.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>155</b>
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO: CHEGADA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	15
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONTEXTUALIZAÇÃO	155
2.2.1	Dados, Informação e Conhecimento: Noções Gerais	15
2.2.2	Criação do Conhecimento Organizacional	188
2.2.3	Gestão do Conhecimento: conceitos e objetivos	23
2.3	CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL: CONHECIMENTO E REDES	24
2.4	GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)	265
2.5	COOPERATIVAS DE CRÉDITO	30
2.5.1	Cooperativas de Crédito e Bancos Tradicionais: principais diferenças	31
2.5.2	Princípios de Gestão de um Sistema Cooperativo	34
2.5.3	Modelos de Cooperativas de Crédito Estrangeiras	35
2.5.4	Modelos de Cooperativas de Crédito Brasileiras	377
2.5.5	Panorama Mundial e Nacional do Cooperativismo de Crédito	399
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>42</b>
3.1	A COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI	43
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>46</b>
4.1	PERCEPÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E FORÇA DO SICREDI	466
4.2	PERCEPÇÃO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO	466
4.3	PERCEPÇÃO SOBRE O RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL	477
4.4	PERCEPÇÃO SOBRE O RELACIONAMENTO COM O ASSOCIADO - CRM	477
4.5	DADOS, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO X CRM	477
4.5.1	Plano de Rentabilização da Carteira	48
4.5.2	Santa Fé (UA-47)	511
4.5.3	Tiradentes (UA 55) – Londrina/PR	555
4.5.4	Sertanópolis (UA 57)	588

<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>655</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>666</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>688</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade, a sociedade busca formas de se organizar frente às mudanças que caracterizam a evolução dos tempos. Devido ao conjunto de problemas emergentes, sobretudo das relações antigas entre o homem, o trabalho e as desigualdades econômicas, despontou o Cooperativismo. Atravessando todas as crises de economia mundial, o Cooperativismo, transformou-se numa poderosa corrente universal, que se estende até hoje a todas as latitudes e a todos os ramos de atividade humana.

Existem muitos tipos de cooperativas que podem variar conforme as necessidades possíveis de serem atendidas em uma economia moderna, tais como: Cooperativas de Produção Industrial; Cooperativas de Produção Agrícola; Cooperativas de Consumo; Cooperativas de Pesca; Cooperativas de Crédito entre outras.

As Cooperativas de Crédito são os tipos de cooperativas que estão mais sujeitas às oscilações da política econômico-financeira dos países onde se inserem. Tais cooperativas são criadas para captar recursos financeiros e oferecer empréstimos, sendo que o crédito cooperativo tanto pode ser realizado por associações de primeiro grau ou seções especializadas em cooperativas mistas que, à maneira de um banco recebem depósitos não somente de seus associados, mas também de terceiros, realizam empréstimos aos seus membros, como podem também ser canalizado via empréstimo de bancos para cooperativas de outros tipos.

O Sicredi é a sigla representativa do Sistema de Crédito Cooperativo constituído no Rio Grande do Sul, atualmente presente também em outros estados da Federação, como, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Tocantis, Goiás, Mato Grosso, Rondônia e São Paulo.

Essa Cooperativa de Crédito opera de forma integrada, organizado em sistema, através de empresas corporativas que dão às cooperativas de crédito, suporte técnico e maior especialização ao negócio. Esta estrutura é formada por uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo que controla as empresas específicas que atuam na distribuição de seguros, administração de cartões e de consórcios e a Sicredi Participações S.A., empresa de participações responsável pela coordenação das decisões estratégicas do Sistema.

O presente trabalho foi desenvolvido através do seguinte questionamento: a

Gestão de Conhecimento da base de associados do Sicredi promove um aumento no grau de relacionamento com a referida Cooperativa? Acredita-se na hipótese de que a Gestão de Conhecimento da base de associados do Sicredi promove um aumento no grau de relacionamento com a Cooperativa.

Para averiguar se a referida hipótese é assertiva, primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre Gestão de Conhecimento, a Criação do Conhecimento Interorganizacional, a Gestão do Relacionamento com Clientes – CRM e as Cooperativas de Créditos, objetivando obter subsídios para o estudo de caso nas Cooperativas de Crédito Sicredi.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi entrevista informal, junto a três Unidades de Atendimento do Sicredi. Após a coleta dos dados, foi feita uma breve análise e interpretação das informações coletadas e, em seguida apresentadas as considerações finais sobre o assunto em questão.

Espera-se que a presente pesquisa venha contribuir para o entendimento da importância da Gestão do Conhecimento, do Conhecimento Interorganizacional e do CRM no desempenho de uma Cooperativa de Crédito, no caso do Sicredi.

### 1.1. OBJETIVO GERAL

Conhecer a carteira geral de associados, buscando entender as reais necessidades junto ao sistema financeiro (cooperativismo de crédito) e supri-las, implicando também, no aumento da rentabilidade da carteira.

### 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) efetuar o levantamento da base de associados;
- b) identificar o perfil de cada associado;
- c) agrupar os associados em categorias de acordo com os critérios adotados.

## 2 REFERENCIALTEÓRICO

### 2.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO: CHEGADA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

É fato incontestável as grandes mudanças que vem ocorrendo, nas últimas décadas em todos os campos de conhecimento, inclusive no cenário organizacional. A chegada da denominada Era do Conhecimento trouxe, em seu âmago, uma verdadeira revolução nos paradigmas da administração organizacional, e tal fato têm imposto ao empresário a necessidade de se adequar à nova realidade.

Para a quebra de paradigmas KIERNAN (1998, p. 2-6) cita 11 mandamentos que uma administração deve se nortear, quando do desenvolvimento de seu plano estratégico, entre os quais “o surgimento de formas inéditas de organização empresarial dentro de e entre empresas” e “a substituição fundamental de uma economia mundial baseada na manufatura e na exploração de recursos naturais baseada no valor de o **conhecimento**, na **informação** e na **inovação**.”

Nesse contexto, as empresas devem entender que o conhecimento se tornou um ativo mais importante, e indispensável, por ser a principal matéria-prima com a qual todas trabalham. A partir deste entendimento, é possível observar o quanto ele é mais valioso e poderoso que qualquer outro ativo físico ou financeiro.

### 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONTEXTUALIZAÇÃO

Primeiramente, julgou-se relevante efetuar a diferenciação que existe entre dados, informações e conhecimento, pois apesar de comumente esses termos serem usados como semelhantes, eles não são sinônimos.

#### 2.2.1 Dados, Informação e Conhecimento: Noções Gerais

Conforme DAVENPORT e PRUSAK (1998), embora o conhecimento esteja relacionado com dado e informação, a diferença entre esses termos é normalmente, uma questão de grau.

Os dados compreendem um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos. Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles

não podem dizer o que fazer. É o princípio ou base de algum assunto, no entanto, eles por si só, têm pouca relevância ou propósito, no entanto, “os dados são importantes para as organizações – e em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 3). Ainda de acordo com os referidos autores:

Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações. [...] Organizações modernas geralmente armazenam dados em algum tipo de sistema tecnológico. Os dados são lançados no sistema por departamentos como os de finanças, de contabilidade ou de marketing (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 2 e 3).

Portanto, os dados, no contexto organizacional podem ser entendidos como registros de transação, posto que eles não fornecem julgamento, interpretação e nenhuma base sustentável para a tomada de decisão.

Já a informação e/ou informações são “dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p. 32). Para DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.4), “informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*”.

ALVARENGA NETO (2008, p. 105, citando MACHLUP) coloca que a informação é “[...] um meio material e necessário para a conseqüente extração e construção do conhecimento, afetando o conhecimento ao acrescentar-lhes algo de novo ou ao reestruturá-lo.” A informação é um produto capaz de gerar conhecimento, que é produzido ou sustentado por ela.

No entender de SANTIAGO (2004), a informação é a base do conhecimento, e uso do conhecimento é uma condição necessária para o sucesso da empresa. Para DRUCKER (1999, p. 13) é dado investido de relevância e propósito. Por conseguinte, a conversão de dados em informação requer conhecimento, que, por definição, é especializado.

Informação é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor. É o insumo mais importante da produção humana.

A informação também pode ser entendida como um fluxo de mensagens, um produto capaz de gerar conhecimento. É um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o (MACHLUP, 1983, apud SANTOS, *et al.* 2001, p. 30).

Quanto ao conhecimento, DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 14) colocam



que:

O conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis,

O conhecimento deriva da informação assim como a informação deriva dos dados. Na difícil tarefa de definir conhecimento, alguns estudiosos do assunto assim se posicionam. Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 18):

O conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidades humanas. Assim, o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio-ambiente.

Segundo NONAKA e TAKEUSHI (1997, p. 63) “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”.

No entendimento de PROBST, RAUB e ROMHSRDT (2002, apud SANTOS, 2010, p.23), o conhecimento engloba a cognição e as habilidades que os indivíduos utilizam para tomar decisões, resolver problemas ou implementar ações. Ele contempla tanto a teoria quanto a prática, as regras do cotidiano e as instruções sobre como agir. Ainda conforme os autores, o conhecimento se baseia em dados e informações, mas ao contrário deles, está sempre ligado às pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.

Há que se considerar que existem muitas conceituações a respeito do assunto conhecimento, assim, pode-se inferir que o conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível. Como bem explicita NONAKA e TAKEUCHI (1997), diferentemente da informação, o conhecimento está sujeito às crenças e valores do conhecedor.

Conforme LOPES (2002,) dentre as características que devem ser ressaltadas ao conhecimento atualmente tem-se:

- a) apesar da sua intangibilidade, o conhecimento é, atualmente, o diferencial competitivo das organizações;
- b) é uma fonte inesgotável e quanto mais utilizado tanto maior é a

necessidade de adquiri-lo, nunca se esgotando, além de não depreciar com o uso;

c) é um dos bens mais preciosos de uma pessoa, não podendo ser roubado ou copiado e podendo ser compartilhado de modo ilimitado, sem nenhum prejuízo para quem o forneceu;

d) contraria os preceitos da economia de que o valor deriva da escassez;

e) não existe um responsável pelo conhecimento. Ninguém tem o controle dele.

De acordo com SANTIAGO (2004, p. 23)

os ativos intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento. Entre eles é possível citar: know-how técnico, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação. A grande dificuldade se encontra exatamente na medição destes valores, pois ao contrário dos estoques financeiros e materiais, o valor econômico do conhecimento não é facilmente compreendido, classificado e medido.

A inteligência concentrada, a capacidade de adquirir e aplicar o conhecimento e o *know-how* se constitui nas novas fontes de riqueza, no entanto, é impossível transmiti-los às demais pessoas por decreto. A boa notícia é que, por outro lado, não é possível impedir que as pessoas consigam adquiri-los.

De acordo com NONAKA (2004, p. 39)

a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente e novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante.

Nesse contexto, entende-se que, as organizações devem estar sempre alertas com relação ao conhecimento, com o propósito de desenvolver estruturas e estratégias que possibilitem a sua manutenção.

### 2.2.2 Criação do Conhecimento Organizacional

Na teoria do processo de criação do conhecimento, NONAKA e TAKEUSHI (1997) classificaram o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Os autores colocam como pedra fundamental a distinção

entre o conhecimento tácito e o explícito, onde a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p. 19).

O conhecimento explícito é geralmente qualificado de “objetivo” e mais simples de ser codificado, ou seja, formalizado com palavras, números e fórmulas, para ser transmitido rapidamente e em grande escala. Geralmente, é percebido como teórico e sua transmissão pode ser realizada muito formalmente. Tipicamente, um conhecimento explícito seria o cálculo da velocidade conhecendo a distância percorrida e o tempo de percurso:  $V = D / T$  (NONAKA; TAKEUSHI, 1997, apud CASSAPO, S/D).

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrario, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. [...] O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

O conhecimento tácito é muito pessoal e difícil de ser codificado, ou seja, expresso por palavras. Por essência, é prático e é geralmente fruto de uma longa experiência, de uma convivência. Sua transmissão é extremamente complexa, pois necessita interações prolongadas, acertos e erros. Tipicamente, um conhecimento tácito seria “saber dirigir uma bicicleta” (NONAKA; TAKEUSHI, 1997, apud CASSAPO, S/D).

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997), o conhecimento tácito possui uma dimensão técnica e uma dimensão cognitiva, a saber:

- a) dimensão técnica (abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir. É o know-how do indivíduo), e
- b) dimensão cognitiva (esquemas, crenças, percepções tão arraigadas que são tomadas como certas).

Já o conhecimento explícito é expresso em palavras e números, dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados, manuais, procedimentos escritos, etc., transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para SVEIBY (1988, apud SANTOS, 2010, p. 25):

[...] o conhecimento é tácito, orientado a ações, baseado em regras e difícil de tornar-se explícito. Ou seja, como o conhecimento é tácito, reafirma que ele é essencialmente de origem prática e, sendo assim, ele é pessoal, intransferível e específico ao contexto, de difícil formulação e comunicação. Daí observar que os seres humanos adquirem conhecimento criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Postula, também, que o conhecimento é sustentado por regras e está em constante mutação.

Em organizações de negócios, BARROSO e GOMES (1999, p. 151) explicam que:

o conhecimento tácito é, com frequência visto como a verdadeira chave para resolver os problemas e criar valores novos, enquanto o conhecimento explícito é considerado apenas como suporte. Assim, frequentemente encontramos uma ênfase na “organização que aprende” e outras abordagens que reforçam a internalização da informação (pela experiência e pela ação), além da criação de novos conhecimentos através da interação.

Para BACLAY e MURRAY (1997, apud BARROSO e GOMES, 1999, p. 151) numa visão mais objetiva, o que “realmente importa é como o conhecimento é adquirido e como pode ser usado – tanto explícito quanto tácito – de maneira a alcançar resultados positivos que venham ao encontro das necessidades da empresa.”

O conhecimento dentro da organização é criado sob a forma de produtos, serviços e sistemas e se constitui em uma parte importante da gestão do conhecimento que gera inovação.

Na criação do conhecimento organizacional, podem ser aplicadas várias teorias, dentre as quais a teoria de desenvolvimento. Tal aplicação pode auxiliar as empresas a serem mais eficientes e também facilitar as mudanças a nível individual. A fim de explicitar as implicações dessa aplicação tanto para as organizações quanto para os indivíduos, NONAKA e TAKEUCHI (1997) postula quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, conforme figura a seguir.



Figura 1: Modelo de NONAKA e TAKEUCHI – Modos de conversão do conhecimento  
Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 80)

Este ciclo, que se tornou conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI está no núcleo do processo de criação do conhecimento. Como se pode observar na figura 1, a criação do conhecimento inicia-se com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

**Socialização** (de conhecimento tácito para o conhecimento tácito). É um processo de compartilhamento de experiências por intermédio de algumas formas de aprendizado, objetivando a transferência de conhecimento tácito, sendo primordial a existência de uma experiência anterior de ambas as partes, permitindo, assim, associações por meio de contextos específicos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Como exemplo de aprendizagem por meio da socialização, FERNANDES (2008) cita as empresas que compartilham experiências e diálogos com clientes, permitindo que a observação e a forma como estes últimos reagem perante produtos e serviços possam modificar a estrutura da organização.

Assim, este modo de conversão consiste em “compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 24).

**Externalização** (de conhecimento tácito para conhecimento explícito). Nesse processo há relação do conhecimento tácito com conceitos explícitos na forma de metáforas, analogia, conceitos, hipóteses ou modelos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Esses processos de aprendizagem permitem a construção de “[...] conexões e pensamentos cíclicos, abstratos, para estruturar e moldar comparações para a futura construção de modelos operacionalizáveis” (FERNANDES, 2008, p. 145-146).

Assim, este modo de conversão consiste em “articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão”(NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 24).

**Combinação** (de conhecimento explícito para conhecimento explícito). Esse processo é um modo de conversão de conhecimento que envolve a mistura de diferentes formas de conhecimentos. Conforme FERNANDES (2008, p. 146), nos

processos de combinação, a aprendizagem:

[...] aparece quando os indivíduos aprendem a sistematizar, padronizar e armazenar o conhecimento adquirido, facilitando dessa forma sua externalização. Os maiores exemplos de aprendizagem na combinação são ilustrados por meio do processo de educação formal e dos programas de capacitação empresarial em salas de aula.

O processo de combinação consiste em “sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 24).

**Internalização** (do conhecimento explícito para o conhecimento tácito). Esse processo ocorre por meio da incorporação do conhecimento explícito ao tácito, sendo a aprendizagem uma forma de efetuar essa conversão e onde ela mais se destaca. Trata-se de “aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 24).

De acordo com os referidos autores, cada modo do processo acima descrito envolve uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento, como mostrado a seguir.

- a) Socialização: indivíduo para indivíduo.
- b) Externalização: indivíduo para grupo;
- c) Combinação: grupo para organização;
- d) Internalização: organização para indivíduo.

Conforme FERNANDES (2008, p. 146):

[...] para que experiências por meio da socialização, externalização e combinação tornem-se ativos valiosos, elas devem ser internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado. Para que esse processo se efetive são necessárias a verbalização e a diagramação do conhecimento na forma de documentos, manuais ou histórias orais.

Portanto, a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito e a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. No entanto, faz-se necessário um estudo cauteloso do que deve ser transferido, para quem e qual a melhor forma.

Segundo LOPES (2002, p. 23) “as organizações que incentivam o conhecimento formam um ambiente e uma cultura propícios ao aprendizado contínuo. Com essa atitude tanto os indivíduos como a organização tende ao crescimento.”

Assim, acredita-se que a gestão do conhecimento é muito importante para as empresas, sendo que o investimento empregado na área de conhecimento pode trazer muitos resultados favoráveis.

### 2.2.3 Gestão do Conhecimento: conceitos e objetivos

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 90 e, segundo SVEIBY (1998, apud SANTOS, *et al.* 2010), “esse tipo de gestão não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial.”

A gestão do conhecimento, embora tenha algumas décadas de existência, não dispõem ainda de muitos relatos de experiência e análise de casos que pudessem permitir um vasto *benchmark*, isto se dá basicamente em função de ser um processo de médio/longo prazo que está em andamento e ainda não finalizado em boa parte das organizações.

A era do conhecimento trouxe para as empresas, a necessidade de valorização do conhecimento como um recurso estrategicamente relevante. Segundo MELO (2003) a Gestão do Conhecimento, além de contribuir na busca de estruturar mecanismos de armazenamento e disseminação, também colabora na previsão de recursos para que seja possível quantificar e valorizar o chamado patrimônio intelectual futuramente.

A Gestão do Conhecimento pode ser definida como um processo amplo e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente relevante para as organizações (TERRA, 2001). Esse tipo de Gestão é “o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe” (SANTOS *et al.*, 2001, p. 32).

A Gestão do Conhecimento leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la (SANTOS *et al.*, 2001, p. 32).

Conforme TERRA (2000, apud SANTOS *et al.*, 2001, p. 34), a Gestão do

Conhecimento, tem um caráter universal, ou seja, aplica-se a empresas de todos os portes e nacionalidades e a sua efetividade requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

DAVENPORT e PRUSAK (1998) definem gestão do conhecimento como sendo um conjunto de processos que orienta a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

Conforme SANTIAGO (2004, p. 24) pesquisas realizadas por consultorias especializadas, em grandes corporações levantaram que iniciativas voltadas para gestão do conhecimento podem trazer grandes benefícios para:

- a) tomada de decisão;
- b) gestão dos clientes;
- c) respostas às demandas de mercado;
- d) desenvolvimento de habilidades dos profissionais;
- e) produtividade;
- f) lucratividade;
- g) compartilhamento das melhores práticas;
- h) redução de custos.

“As organizações que incentivam o conhecimento formam um ambiente e uma cultura propícios ao aprendizado contínuo. Com essa atitude tanto os indivíduos como a organização tende ao crescimento” (LOPES, 2002, p.23). Diante da necessidade de difusão e absorção do conhecimento pelas empresas, surgem ferramentas estratégicas que possibilitam um maior ganho de informações. Em resposta a este panorama estão a formação de redes interorganizacionais, caracterizadas por uma maior interação entre as empresas.

### 2.3 CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL: CONHECIMENTO E REDES

Os estudos sobre redes e relações interorganizacionais têm sido objeto de estudo por parte de diversos pesquisadores e assumindo diversas perspectivas.

REDESIST (2005) conceitua as redes de empresas como formatos organizacionais definidos por um conjunto entrelaçado de articulações entre firmas,



que envolvem transações de informações e, muitas vezes, conhecimentos entre elas, não implicando necessariamente numa proximidade geográfica de seus integrantes.

BAUER (apud ESTIVALETTE, 2007) classifica os estudos sobre redes em duas perspectivas: a objetivista e a funcionalista. Segundo o autor, na perspectiva objetivista são destacadas as características estruturais das redes; na perspectiva funcionalista são enfatizadas a redução dos custos de transação, a dependência dos recursos e a eficácia.

As redes podem ser consideradas redes sociais, burocráticas e proprietárias. As redes sociais prescindem de instrumentos e acordos formais. As redes burocráticas são formalizadas através de contratos ou acordos; as redes proprietárias são constituídas pela formalização dos direitos de propriedade dos acionistas. (GRANDORI; SODA, 1995, apud PAIM, 2010).

Nos três tipos de redes os autores incluem a dimensão do poder e coordenação, classificando-as de simétricas e assimétricas (GRANDORI; SODA, 1995, apud PAIM, 2010).

BALESTRIN e VARGAS (2003) apresentam o modelo de MARCON e MOINET (2000) que indica, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sob as quais as redes estão estruturadas: Hierarquia (Rede Vertical); Conivência (Rede Informal); Cooperação (Rede Horizontal) e Contrato (Rede Formal).

Os referidos autores explicam que as redes de cooperação interfirmas são constituídas por empresas independentes, mas que optam em coordenar certas atividades específicas de forma conjunta. Essas redes se formam sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações.

Segundo BALESTRIN, VARGAS e FAYARD (2005):

Para que o processo de criação de conhecimento interorganizacional seja efetivo, é necessário um ambiente de sinergia e de estímulo em que as emoções, as experiências, os sentimentos e as imagens mentais sejam compartilhados além das fronteiras da organização. Conforme destaca TSAI (2002), esse ambiente não poderá ser produzido pelo modelo “comando e controle” da empresa tradicional, mas pelas configurações organizacionais adaptadas a esses novos desafios que são apresentados à gestão organizacional.

Para CORNO, REINMOELLER e NONAKA (1999, apud BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2005), as redes representam o lugar onde os processos de aprendizado e de sedimentação do conhecimento tomam forma.

As redes de cooperação interorganizacional enfatizam as relações de reciprocidade, caracterizando-se pela interdependência entre os agentes, havendo menor utilização do poder formal entre os envolvidos (ESTIVALETTE, 2007).

A cooperação pode ser considerada uma estratégia que possibilita a obtenção de vantagens para as organizações. Uma das vantagens é a redução dos custos de transação. BALESTRIN e VARGAS (2002) consideram que a cooperação e a confiança são elementos fundamentais nos relacionamentos interorganizacionais.

#### 2.4 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

Conhecida pela sigla CRM, o *Customer Relationship Management* “é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios para toda a cadeia de negócios que envolve não só a organização, mas seus parceiros, distribuidores, fornecedores, colaboradores etc.” (QUEIROZ, 2002, p.46). Ainda de acordo com o autor “CRM, consiste na evolução de ferramentas com a capacidade de fazer a diferença na disputa pela competitividade desenvolvendo o relacionamento com a clientela” (QUEIROZ, 2002, p. 9).

THOMPSON (apud GREENBERG, 2001) aborda o CRM como um método para selecionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor a longo prazo. O CRM requer uma filosofia e cultura empresariais centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços.

No entender de KOTLER e KELLER (2006), as empresas competitivas, além de conquistar clientes, querem ser suas “donas” durante toda a vida, nesse sentido, as empresas devem construir relacionamentos duradouros com seus clientes, em muitos níveis (econômico, social, técnico e legal), dependendo apenas da natureza do mercado-alvo.

Na atualidade, se necessita de revisão de processos e envolvimento de todas as áreas das empresas com o foco no cliente, sendo que o grande *boom* do CRM como conceito empresarial começou a ganhar forma após a expansão do *e-commerce*.

Isso tudo, porque as empresas da Internet aplicaram ferramentas e conceitos de gerenciamento de clientes que passaram a gerar vantagens competitivas sobre as empresas tradicionais (reconhecimento, personalização dos sites e das experiências de compra, comunicação dirigida e personalizada, inteligência na análise de dados etc.) (CHAVES, *et. al.*, 2001).

DEMO e PONTE (2008, p. 261) explicam que o CRM é o gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contatos com eles, a fim de maximizar sua fidelidade. O CRM é uma forma diferente de uma empresa se posicionar e definir suas missões, objetivos e metas, integrar seus elementos e conduzir seus negócios.

Ainda de acordo com DEMO e PONTE (2008, p. 172), a maior parte das práticas de CRM focalizam em primeiro lugar os métodos para selecionar os clientes mais rentáveis e, só depois aplicar as práticas de CRM a todos os clientes.

O conceito CRM envolve um profundo processo de mudança cultural, que deve mobilizar a empresa como um todo, partindo da alta direção. Em última instância, são pessoas que interagem e estabelecem relações com os clientes, e somente uma cultura corporativa sólida gera comprometimento dos colaboradores.

SWIFT (2001), referindo-se aos benefícios da implantação do CRM, aponta os seguintes: a) em decorrência de produtos mais convenientes e clientes mais satisfeitos, além da preocupação e carinho demonstrado, que aumentam a lealdade e confiança, conseqüentemente serão obtidas maiores receitas; b) geram-se menores custos, pois os esforços e verbas são mais direcionados, o que melhora muito a alocação de recursos e eficiência da empresa.

Para BLACKWELL, (2004) há que se citar os benefícios obtidos na cadeia de fornecimento, pois a empresa que define sua estratégia competitiva com o foco no consumidor, e conseqüente priorização do relacionamento, estará agregando valor emocional e financeiro não só para os seus consumidores como também para os clientes de toda a cadeia em que atua.

KOTLER e KELLER (2006) afirma que um dos principais objetivos do marketing é,

[...] cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa (KOTLER, 2006, p. 16).

No caso do objetivo principal de alguns *softwares*, denominados como sistemas de CRM é auxiliar as organizações a angariar e fidelizar clientes ou

potenciais clientes (*prospects*), fidelizar clientes atuais procurando atingir a sua satisfação total, através do melhor entendimento de suas necessidades e expectativas.

Para LAS CASAS (2006, p.27) “a base do CRM é de que a tecnologia, deve ser usada não apenas para compilar dados, mas também para prestar serviços, como telecomunicações e informática, é administrada de forma a proporcionar condições para a manutenção do relacionamento”.

Qualquer informação relevante para as tomadas de decisões podem ser registradas, analisadas periodicamente, de forma a produzir relatórios gerenciais dos mais diversos interesses. Os princípios de funcionamento se fundamentam na coleta de dados (CRM operacional) e CRM analítico (interação e análise de dados), ou seja, o CRM operacional visa à criação de canais de relacionamento com o cliente e o CRM analítico visa obter uma visão consistente do cliente, buscando usar o conhecimento do relacionamento para gerar negócios.

Um possível exemplo para a transferência do conhecimento em CRM é a elaboração de relatórios gerenciais (conhecimento explícito) baseados nos dados obtidos com o CRM analítico. Constitui-se fonte de conhecimento tácito a apresentação desses dados em reuniões, palestras e treinamentos com a troca de ideias entre os participantes (TEIXEIRA; HOURNEAUX, 2003).

COSTA (2011) apresenta um modelo que pode ser adaptado ao Marketing CRM é o seguinte:

- a) identifique seus clientes atuais e potenciais;
- b) diferencie os clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa;
- c) interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos;
- d) customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente.

A eficácia do CRM pode ser medida por nível da satisfação obtido pelas atividades de CRM. Um cliente insatisfeito, conta sua experiência para aproximadamente oito pessoas. Nesse contexto, além de, possivelmente, a empresa perder o cliente insatisfeito, também poderá perder outros pela influência negativa que obtiveram (COSTA, 2011).

Segundo KOTLER e KELLER (2006, p.160) um banco de dados de clientes é um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potencial atualizado,

acessível, prático e organizado para fins de marketing, tais como geração de indicações, venda de um produto ou serviço ou manutenção de relacionamento com os clientes.

Na atualidade, um banco de dados pode ser considerado imprescindível dentro de uma organização no mercado competitivo. Assim, empresas bem-sucedidas, além de conhecer seus clientes, coletar informações e armazená-las em um banco de dados, também as aplicam, buscando eliminar erros e cumprir promessas, pois com isso os clientes ficarão satisfeitos e encantados.

Um dos maiores desafios para as empresas, após a implementação da Gestão de Relacionamento com Clientes, é a administração e o nível de aproveitamento das informações coletadas sobre os clientes. “Uma vez que o conhecimento tenha sido localizado e obtido, as pessoas defrontam-se com o desafio de aplicar o conhecimento às suas situações específicas rapidamente.” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, apud TEIXEIRA; HOURNEAUX, 2003).

Assim, resumidamente pode-se entender que o “relacionamento com clientes conquistou seu espaço frente às empresas, sendo alvo de grande preocupação. Os investimentos em CRM, como estratégia de negócios, fazem parte ao menos do plano diretor das empresas (principalmente dentre as de grande e médio porte)” (TEIXEIRA; HOURNEAUX, 2003).

O estímulo e a facilidade na troca de informações entre os colaboradores da mesma equipe ou de diferentes áreas na empresa, proporcionadas pelas Comunidades de Prática, podem melhorar o nível de aproveitamento dos funcionários para a análise das informações coletadas sobre os clientes e, posteriormente, para a elaboração, desenvolvimento e implantação de ações visando melhorias no relacionamento com clients (TEIXEIRA; HOURNEAUX, 2003).

Em suma o CRM é uma atividade voltada para o longo prazo, onde todos os departamentos da empresa devem trabalhar com o mesmo objetivo: servir o cliente. Lembrando que o fator eficiência está na “utilização e integração dos modelos de relacionamento e conhecimento que munem as empresas com informações valiosas e norteiam o processo de tomada de decisão estratégica, garantindo, assim, otimização do fluxo de trabalho e resultados promissores em médio e longo prazo.” (TEIXEIRA; HOURNEAUX, 2003).

A seguir um breve estudo sobre cooperativa de crédito, por ser objeto deste estudo.

## 2.5 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

O Cooperativismo é um instrumento de organização econômica da sociedade, criado na Europa no século XIX, caracterizando-se como uma forma de ajuda mútua através da cooperação e da parceria. A sociedade cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais em comum, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática (OCERGS, 2012).

O Cooperativismo está presente no mundo inteiro, gerando soluções e benefícios para mais de 800 milhões de pessoas. Com referência aos princípios universais do Cooperativismo, o OCERGS (2012) cita:

- a) adesão voluntária e livre;
- b) participação econômica dos membros;
- c) gestão democrática pelos membros;
- d) autonomia e independência;
- e) educação, formação e informação;
- f) intercooperação;
- g) interesse pela comunidade.

Entre os vários tipos de cooperativas, existem as cooperativas de crédito, criadas para oferecer soluções financeiras aos seus associados, constituindo-se num instrumento destes para acesso a produtos e serviços adaptados às suas necessidades e condições financeiras.

São os tipos de cooperativas que estão mais sujeitas às oscilações da política econômico-financeira dos países onde se inserem. O crédito cooperativo tanto pode ser realizado por associações de primeiro grau ou seções especializadas em cooperativas mistas que, à maneira de um banco recebem depósitos não somente de seus associados, mas também de terceiros, realizam empréstimos aos seus membros, como podem também ser canalizado via empréstimo de bancos para cooperativas de outros tipos (SICREDI, S/D).

O cooperativismo de crédito chegou ao Brasil em 1902, trazido pelo Padre Theodor Amstad, desenvolvendo-se na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul (SANTOS, 2005, p.13).

Cooperativa de Crédito é uma associação de pessoas, que buscam através da ajuda mútua, sem fins lucrativos, uma melhor administração de seus recursos

financeiros. Trata-se de uma instituição de crédito organizada sob forma de sociedade cooperativa, mantida pelos próprios cooperados, que exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários. As cooperativas de crédito são eficientes para o fortalecimento da economia, a democratização do crédito e a desconcentração de renda (COOPSEBRAM, S/D).

Ao definir Cooperativas de Crédito, PAGNUSSATT (2004. p. 13) coloca que:

Cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social. Além de prestação de serviços comuns, visam diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros, difundir o espírito de cooperação e estimular a união de todos em prol do bem-estar comum.

As Cooperativas de Crédito tem como finalidade proporcionar aos seus associados, crédito e moeda por meio da mutualidade e da poupança, ou seja, preocupam-se em eliminar o intermediário na captação de recursos, nos investimentos e na concessão de empréstimos, fazendo do tomador e do investidor uma só pessoa (KRETSKI, S/D).

A união das cooperativas singulares regidas por normas de centrais e confederações implica na melhoria da viabilidade econômica das mesmas, reduzindo custos operacionais, pois todas passam a ser regidas por um único sistema.

SCHARDONG (2003) explicita que, o sistema de crédito cooperativo oferece menores riscos, pois a cooperativa possui um melhor conhecimento do histórico de crédito de seus sócios, possibilitando uma melhor análise nas concessões de crédito. A estrutura de capital da cooperativa e as fontes de captação (em alguns casos) são menores, o que facilita as operações de crédito, praticadas com expectativa de retorno de capital menor do que no sistema bancário tradicional. Isso beneficia os associados e democratiza o acesso ao crédito.

### 2.5.1 Cooperativas de Crédito e Bancos Tradicionais: principais diferenças

A edição da Lei nº 4595/64 implicou em mudanças no tratamento das cooperativas de crédito, visto que houve equiparação com as instituições financeiras. Deste modo, o Banco Central passa a ser responsável por regular às

cooperativas. Entretanto, por mais que haja a equiparação das instituições financeiras e das cooperativas, ainda existem muitos pontos que são capazes de distinguir estas instituições (FRANZ, 2006).

Conforme KRETSKI (S/D) uma cooperativa capta recursos junto aos seus associados e empresta-os a outros associados, os quais são sabedores dos encargos incidentes e do conseqüente custo do dinheiro a ser tomado, assumindo a responsabilidade de honrar seus compromissos. Explica a referida autora que:

Os recursos emprestados devem retornar, haja vista não pertencerem à sociedade, mas a outros associados, devendo, portanto, todos responderem integralmente pelo pagamento dos valores tomados da cooperativa – inclusive no que respeita aos encargos, sob pena de eventual prejuízo desta vir a ser rateado entre eles sem exceção, na forma prevista no inciso II, do artigo 80 da Lei nº 5.764/71..

Assim, a principal diferença das cooperativas de crédito em relação aos bancos é a ausência de lucro. As cooperativas de crédito têm como finalidade prestar serviços financeiros aos seus associados, trazendo por consequência uma melhor qualidade de vida devido ao acréscimo de renda.

Referindo-se às diferenças existentes entre as Cooperativas de Crédito e os bancos tradicionais, SCHARDONG (2003) coloca as seguintes:

- a) as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas e não de capital, em que o poder de decisão está na efetiva participação dos sócios e não na detenção de quotas de capital social na instituição;
- b) as cooperativas de crédito têm como objetivo a captação e administração de poupanças, empréstimos e prestação de serviços aos cooperados, independentemente da ideia de, como pessoa jurídica, obter vantagens para si, em detrimento do resultado do sócio, este investido da dupla qualidade: de associado das operações e dos serviços cooperativos;
- c) suas operações estão restritas ao quadro associativo que é constituído de pessoas físicas e jurídicas;
- d) os resultados (sobras) são distribuídos entre os sócios, proporcionalmente ao volume de operações que realizaram durante o exercício;
- e) nas Cooperativas o controle é democrático (1 pessoa = 1 voto) enquanto que nos Bancos o controle é exercido a partir da participação do capital;
- f) as relações obrigacionais entre sócio e cooperativas não se confundem com a de fornecedor e consumidor, pois estas são caracterizadas como atos



cooperativos, com tratamento próprio na legislação cooperativista;

g) é vedada a transferência de quotas-partes (capital social) a terceiros, enquanto que nos Bancos a transferência do capital (ações) pode ser feita livremente (bolsas de valores).

Tão distinta é a Cooperativa de Crédito que às suas operações e serviços não se aplicam os dispositivos do Código de Defesa do Consumidor. Os negócios jurídicos internos das sociedades cooperativas - os atos cooperativos - decorrem da condição de proprietário e usuário que ostenta o cooperado. Não seria eficaz este reclamar dele próprio, uma vez que aderiu ao estatuto social da sociedade, o qual estabelece a responsabilidade dos sócios pelos negócios jurídicos da mesma (SCHARDONG, 2003).

A união de indivíduos com os mesmos objetivos, no caso, o cooperativismo de crédito têm como intuito fortalecer o grupo, para melhor atender suas demandas e competitividade no mercado financeiro, facilitando o acesso a créditos, menores custos gerando benefícios aos associados.

Há variação nas legislações mundiais quanto às cooperativas de crédito. No Brasil, as cooperativas de crédito possuem alguns diferenciais do sistema bancário, o que torna-se um atrativo para novas associações. Diferenciais estes que vêm beneficiar financeiramente o seu quadro de associados. O fato de serem cooperativas singulares, podendo até atuarem em um sistema único facilita o modelo de governança das mesmas.

Em muitos países, como em Quênia na África as Cooperativas tem participação de 35% do mercado permitindo a inclusão social de pessoas que normalmente não teriam condições de ter conta em algum banco. O financiamento de vivendas (casas) para famílias de classe baixa e pobre é um ótimo exemplo desta inclusão social. Na Índia, as Cooperativas de Crédito tem uma participação de mercado de apenas 3%, mas seu posicionamento é de inclusão social para as classes mais necessitadas. Em um país onde 85% da população é pobre o Cooperativismo mostra-se como uma importante ferramenta de melhoria da qualidade de vida da população. (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2008)

Já em países desenvolvidos como a Holanda, Canadá, França e Alemanha as Cooperativas tem uma importante participação no mercado financeiro local,

apresentando-se como alternativa ao sistema financeiro convencional.

Não existe modelo certo ou errado, existe sim um objetivo pelo qual a cooperativa de crédito foi criada, objetivo este manifestado por seus associados fundadores.

### 2.5.2 Princípios de Gestão de um Sistema Cooperativo

À medida que um sistema de crédito cooperativo congrega diversas organizações (cooperativas singulares, centrais, confederação, banco), torna-se necessária a definição de valores éticos e princípios de gestão que nortearão os destinos do empreendimento. Esses princípios estão listados abaixo:

- a) valorização inegociável da forma cooperativa de ser: todos os integrantes da instituição, associados, dirigentes, executivos contratados e colaboradores, deverão pautar suas ações no sentido de preservar e desenvolver o empreendimento cooperativo, diante do diferencial competitivo que lhe é próprio: “ser cooperativa”;
- b) desenvolvimento assentado na valorização do associado: O objetivo final do sistema deverá o de atingir resultado econômico positivo às atividades dos sócios;
- c) observância dos normativos oficiais e internos do Sistema: O princípio cooperativista da livre adesão deverá ser integralmente observado, desde que os valores éticos e profissionais da instituição não sejam afrontados;
- d) transparência ao quadro social e de acionistas: Caberá aos administradores do sistema cooperativo, no exercício de suas atribuições, desenvolver e implementar instrumentos e processos que propiciem a divulgação dos atos relativos à gestão e administração, especialmente quanto à situação econômica, financeira, patrimonial e de desempenho;
- e) neutralidade político-partidária dos Administradores, Executivos e Colaboradores: O exercício das funções operacionais e administrativas exige dos integrantes do sistema cooperativo abdicarem dos cargos decorrentes da atividade política, enquanto titulares;
- f) concentração do poder decisório nas Cooperativas de Crédito Singulares: em se tratando de decisões estratégicas, que implicarem a realização de investimentos, assunção de riscos e outras que a todos vinculam, no seio da

instituição sistêmica, caberá às Cooperativas Singulares, por maioria absoluta, decidir sobre o assunto. As Cooperativas de segundo e terceiro graus (centrais e confederações), o Banco Cooperativo e as demais instituições que integram o Sistema deverão atuar na elaboração de projetos, dando à eles consistência científica e técnica, alinhando-os com os objetivos do empreendimento.

As cooperativas enfrentam grandes desafios no mercado competitivo em que atuam, por isto, a adoção de um sistema de gestão efetivo é fundamental para o bom desempenho de suas atividades. No caso, a gestão do conhecimento pode contribuir para a interatividade das cooperativas.

Também tais cooperativas precisam desenvolver ambientes eficazes de comunicação interorganizacional buscando criar e manter o fluxo de informações para a geração de novos conhecimentos. Neste ambiente cooperativo deve ser incentivado o compartilhamento de experiências que são importantes para a criação do conhecimento tácito. Esforços no sentido de articular o conhecimento tácito dos indivíduos em conceitos explícitos, expressos na forma de metáforas, analogias e modelos são significativos para a criação do conhecimento (SANTOS; BOTELHO; SILVA, 2010).

O objetivo das empresas deve ser o de associar o conhecimento tácito ao conhecimento explícito de seus colaboradores com os gerentes e diretoria das cooperativas, na busca pela transformação deste conhecimento em produtos inovativos.

### 2.5.3 Modelos de Cooperativas de Crédito Estrangeiras

A estrutura do cooperativismo de crédito organizou-se a partir da contribuição de Rochdale e de experiências como as de Schulze-Delitzsch, Raiffeisen e Haas, na Alemanha, Luzzatti e Wollemborg, na Itália.

SCHULZE-DELITZSCH. As cooperativas de crédito Schulze-Delitzsch surgiram por volta do ano 1849. Schulze entendia que a associação é o meio encontrado pela sociedade para atuar de forma eficaz em setores que o Estado não consegue atingir. As principais características do modelo por ele idealizado podem ser resumidas nos seguintes pontos: a) o capital da sociedade é constituído através

de quotas-partes integralizadas pelos associados, adotam o princípio de *self-help*; b) há a constituição de fundo de reserva geralmente limitado a dez por cento do capital subscrito; c) distribuição dos ganhos entre os sócios sob a forma de dividendo; d) responsabilidade solidária e ilimitada dos sócios pelos negócios da entidade.

RAIFFEISEN. As cooperativas Raiffeisen foram idealizadas por Friedrich Wilhelm Raiffeisen entre os anos de 1847 e 1848 como sociedade de auxílio-mútuo para atender às necessidades dos agricultores da região de Flammersfeld, Alemanha. As cooperativas de crédito do tipo Raiffeisen fundamentam-se no princípio cristão de amor ao próximo e, embora adotem a ajuda mútua, admitem auxílio de caráter filantrópico. Além dessas, apresentam outras características como: a) responsabilidade solidária e ilimitada quanto aos negócios realizados pela sociedade; b) grande valorização da formação moral dos associados; c) não remuneração dos dirigentes da sociedade; d) não distribuição de retorno; e) defesa da ideia de organização de um banco central para atender às necessidades das cooperativas de crédito.

HAAS. Foram idealizadas por Wilhelm Haas (1838-1913) com o intuito de consolidar a independência dos agricultores. Segundo ele, a cooperativa de crédito é capaz de obter, mediante o auxílio-mútuo, aumento do crédito agrícola, compra em comum de maquinaria e ferramentas a serem empregadas na agricultura, seguro agrícola, melhoria na qualidade e redução dos preços dos produtos, maior rapidez na exploração e transformação dos produtos agrícolas, entre outros benefícios. Haas não se preocupava com os aspectos éticos e cristãos da entidade cooperativa, interessando-lhe apenas o seu caráter econômico.

LUZZATTI. As cooperativas do tipo Luzzatti, os chamados bancos populares, foram idealizadas por Luigi Luzzatti, político, escritor e professor universitário, publicou, em 1863, *A difusão do crédito e o Banco Popular*, obra em que expôs suas idéias a respeito do cooperativismo de crédito.

Os bancos populares Luzzatti adotavam o princípio do *self-help*, mas admitiam ajuda estatal sob a forma de suporte, até que a sociedade fosse capaz de assumir por sua própria conta e risco todas as responsabilidades do negócio. São características desse tipo de cooperativa: a) valorização das qualidades morais dos associados e fiscalização recíproca a fim de criar em favor da entidade um ambiente de confiança e idoneidade moral; b) concessão de empréstimo através da palavra de honra; c) não remuneração dos administradores.

WOLLEMBORG. As cooperativas Wollemborg surgiram na Itália a partir de 1883, com a criação de uma cooperativa de crédito em Pádua. Mais tarde, em 1884, Wollemborg escreveu *Le casse cooperativi di prestiti*, obra em que expôs as principais normas a serem adotadas pelas cooperativas que idealizara. Em 1888, fundou uma federação de cooperativas de crédito na Itália.

Wollemborg admitia a responsabilidade solidária e ilimitada dos associados quanto aos negócios realizados pela entidade. Não se ocupava tanto do aspecto moral, mas preocupava-se mais com o caráter financeiro da sociedade. Não admitia a remuneração dos dirigentes, nem a distribuição de retorno.

DESJARDINS. No início do século XX (no ano de 1900) surgiu, no Canadá, o cooperativismo de crédito Desjardins. Idealizado por Alphonse Desjardins, O modelo criado por Desjardins unia as funções de poupança e de crédito popular com o intuito de, mediante o auxílio mútuo, criar nos cooperados o hábito da economia sistemática para o atendimento de necessidades profissionais, familiares e pessoais, bem como conduzi-los à prática da autogestão democrática e à autoproteção contra os abusos do sistema financeiro da época.

#### 2.5.4 Modelos de Cooperativas de Crédito Brasileiras

No Brasil, dentre os Sistemas de Cooperativas de Crédito mais representativos, cita-se: o SICREDI, o SICOOB, o UNICRED e o Sistema de Crédito Cooperativo Solidário.

O modelo de Cooperativa Sicredi será elucidado no tópico Metodologia, por ser objeto deste estudo.

**SICOOB (Sistema das Cooperativas de Crédito do Brasil).** É um sistema integrado de cooperativas e está presente em quase todos os estados brasileiros. As cooperativas integrantes deste sistema possuem grande diversidade de público-alvo (associados) e de operacionalidade (estrutura administrativa, produtos, serviços etc). Todas as cooperativas do sistema SICOOB são complementares, embora tenham gestão independente e responsabilidades próprias (PINHO, 2004. p. 22).

O SICOOB também se encontra estruturado em três níveis, apresentando em primeiro nível as cooperativas singulares, em segundo, as centrais estaduais e em terceiro a Confederação e o Banco Cooperativo – BANCOOB.

Salienta-se que nesse sistema as cooperativas singulares apresentam maior autonomia quanto à escolha de seu público alvo, área de ação, estruturação administrativa, etc. As centrais estaduais também possuem algumas peculiaridades, como características diferentes entre os estados, sendo que em alguns lugares uma central comporta as cooperativas rurais e urbanas e em outros, existem duas centrais, sendo uma composta por cooperativas rurais e outra pelas urbanas (FRANZ, 2006, p. 29).

Estão vinculadas a este sistema uma empresa de informática, a administradora de cartões de crédito e a corretora de seguros

**UNICRED.** Este sistema é constituído por cooperativas de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos, mas com abrangência para os demais profissionais da área da saúde. Surgiu no município de Casca, interior do Rio Grande do Sul, como a primeira cooperativa de profissionais liberais (médicos).

Pelo pioneirismo desta categoria, teve dificuldades para obter a autorização de funcionamento do Banco Central do Brasil. Foi significativa a vitória da persistente luta que, durante alguns anos, enfrentaram os médicos da Unimed do Brasil, com o apoio das centrais de cooperativas de crédito mútuo e do cooperativismo brasileiro em geral (PINHO, 2004, apud FRANZ, 2006, p. 29).

Atualmente possui cooperativas espalhadas em quase todas as capitais dos estados brasileiros. Possuem um forte relacionamento com as UNIMEDs (Cooperativa de Trabalho Médico). Este sistema não possui banco cooperativo, sendo assim, utiliza-se de bancos públicos e privados para executar as operações específicas desta instituição (FRANZ, 2006, p. 29).

**Sistema de Crédito Cooperativo Solidário.** Esse sistema é constituído por diversos tipos de ações que priorizam a população de baixa renda, urbana e rural. Contam com apoio particular (inclusive grupos religiosos) e apoio oficial (PINHO, 2004, apud FRANZ, 2006, p. 29).

Entre os principais exemplos de cooperativas de crédito solidário destaca-se a CRESOL e a ECOSOL. A CRESOL é um sistema integrado que se articula com movimentos e organizações populares para captar recursos em municípios e neles reapplicá-los. O sistema conta também com recursos estaduais, nacionais e internacionais para a promoção do desenvolvimento local sustentável. Este sistema é constituído por pequenas cooperativas de crédito rural com atuação nos estados do sul do Brasil. Tem como principal objetivo, atender as necessidades de crédito rural, embora realize também outras operações bancárias em convênio com banco público (FRANZ, 2006, p. 30). A ECOSOL é constituída por pequenas cooperativas

de crédito rural e urbano, com atuação em vários estados brasileiros. Além de seu objetivo principal de ser instrumento de acesso ao crédito, realiza as demais operações bancárias em convênio com banco público. Recebem apoio institucional da Central Única dos Trabalhadores – CUT, da Agência de Desenvolvimento Solidário – ADS e de outras entidades não-governamentais (FRANZ, 2006, p. 30).

#### 2.5.5 Panorama Mundial e Nacional do Cooperativismo de Crédito

Para demonstrar a expressão do cooperativismo a ACI divulgada anualmente um relatório apresentando as 300 maiores cooperativas do mundo em todos os ramos. Tal publicação chama-se *Global 300 Cooperative* e tem como critério o volume de negócios. Segundo dados do Relatório Global 300 2008, que utiliza dados do ano de 2006 as 10 maiores instituições de crédito cooperativo do mundo são:

- 1ª posição - Crédit Agricole Group (França);
- 2ª posição - The Norinchukin Bank (Japão);
- 3ª posição – Groupe Caisse D’Epargne (França);
- 4ª posição - Confédération Nationale du Credit Mutuel (França);
- 5ª posição - Rabobank Group (Holanda);
- 6ª posição - Groupe Banques Populaires (França);
- 7ª posição - Desjardins Group (Canadá);
- 8ª posição - RZB (Áustria);
- 9ª posição - DZ Bank Group (Alemanha);
- 10ª posição - SNS REAAL (Holanda);

Discursando sobre o panorama do Cooperativismo de Crédito no Mundo tem-se que:

- a) França – O Sistema encontra-se consolidado. As caixas cooperativas agrícolas ocupam o segundo lugar mundial no sistema bancário e de crédito.
- b) Canadá – Em cada três habitantes, um é membro de uma Caixa Cooperativa de Crédito.
- c) Holanda – O Cooperativismo de crédito é bem estruturado e responde por expressiva parcela do movimento financeiro do país. Mantém agências de apoio em países em desenvolvimento.

- d) Itália – O sistema é aberto e funciona como banco, com grande participação no mercado financeiro italiano.
- e) Países da Ásia – Situação similar à da Europa, com o Cooperativismo alcançando bons resultados na Índia e grande expressividade no Japão.
- f) Estados Unidos – Primeira Cooperativa fundada em 1909. Hoje têm grande participação na economia – 77 milhões de americanos são associados – assim como no Canadá.
- g) Alemanha – O país conta com cerca de 18 milhões de pessoas associadas e 30 milhões de correntistas, numa população de cerca de 85 milhões de habitantes. O volume de recursos movimentados corresponde a mais de 18% do mercado financeiro alemão.
- h) Portugal – É um dos países da União Europeia que consagrou constitucionalmente a importância econômica do cooperativismo e fez dele um setor estrutural do desenvolvimento nacional.

A realidade brasileira é bem diferente do que se encontra em países desenvolvidos como retrata o relatório anual da Associação Europeia dos Bancos Cooperativos, lá o papel dos bancos cooperativos é fundamental e preponderante para todo o continente Europeu, atingindo cerca de 130 milhões de clientes, 700 mil empregos, 60 mil agências e 17% dos depósitos financeiros, destaques para a França, Holanda, Espanha e Alemanha. Nos Estados Unidos a performance do cooperativismo de crédito também impressiona pelos seus números, pois são mais de 85 milhões de associados, 661 bilhões de dólares de ativos, 423 bilhões de dólares de empréstimos e mais de 570 bilhões de dólares de depósitos (OCB, 2006).

Com referência à estrutura do cooperativismo de crédito brasileiro, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2006) coloca que desde 1902, as cooperativas de crédito se apresentam com singular importância para a sociedade brasileira, na medida em que promovem a aplicação de recursos privados e públicos, assumindo os correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolvem.

A OCB em sua interpretação divide o cooperativismo de crédito no país em 05 grandes blocos. Três blocos seriam os sistemas Sicredi, Sicoob e Unicred e os outros 02 seriam as cooperativas de crédito independentes e de economia solidária. Quanto aos 03 grandes sistemas pode-se dizer que por muitas vezes eles convergem suas forças em prol de avanços no segmento, através de ações do



Conselho Especializado de Crédito da OCB (OCB, 2006).

Ainda conforme a OCB (2006, S/D):

O Sicredi, oriundo da região Sul e que hoje atua em grande parte do país, foi o primeiro a constituir um banco cooperativo, o Bansicredi. A cooperativa de crédito pioneira na América Latina, fundada pelo Padre Theodor Amstad, em 1902, no município de Nova Petrópolis-RS, está no Sicredi em funcionamento até hoje; O Sicoob, bastante atuante em todo o Brasil é a 7ª rede de atendimento do país com grande número de pontos de atendimento, conta com o banco cooperativo Bancoob; Os sistemas Sicredi e Sicoob atuam com diversas linhas de crédito voltadas para o desenvolvimento dos vários setores da economia, mas principalmente o setor primário(OCB, 2006).

Dentre as linhas de crédito evidencia-se os convênios com o BNDES que disponibiliza recursos para custeios e investimentos agrícolas (cerca de R\$ 530 milhões nos últimos 04 anos). A Unicred, cooperativas de crédito voltadas para o nicho de profissionais da saúde, também possui um grande número de pontos de atendimento no país, atuando praticamente em todo o Brasil.

Como resultado final a OCB lança a reflexão de que a participação das cooperativas de crédito, atualmente oscila em torno de 3% no Sistema Financeiro Nacional, segundo dados do Banco Central do Brasil, e mesmo com esta pequena participação conseguem beneficiar milhares de brasileiros em várias comunidades do interior e dos grandes centros do país, caso elas tivessem uma participação maior certamente os benefícios seriam proporcionais.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para esta pesquisa em relação aos objetivos será classificada em exploratória, por ser realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva e pode ser usada para elevar o conhecimento e a compreensão de um problema (MATTAR, 2000).

Segundo MATTAR (2000. p. 19-23), os métodos empregados na pesquisa exploratória compreendem: 1) levantamentos de fontes secundárias (bibliográficas, documentais e consultas às estatísticas de pesquisas já realizadas); 2) levantamento de experiências (entrevistas individuais ou grupais realizadas com especialistas ou conhecedores do assunto); 3) estudos de casos selecionados (para aprofundar conhecimentos sobre o problema em estudo); 4) observação informal (centrada unicamente em observar objetos, comportamentos e fatos de interesse para o problema em estudo).

O problema a ser pesquisado está contido no seguinte questionamento: a Gestão de Conhecimento da base de associados do Sicredi promove um aumento no grau de relacionamento com a referida Cooperativa? Acredita-se na hipótese de que a Gestão de Conhecimento da base associados do Sicredi promove um aumento no grau de relacionamento com a Cooperativa.

Para averiguar se a referida hipótese é assertiva, primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em diversas fontes, objetivando obter subsídios para o estudo de caso efetivado em três Unidades de Atendimento do Sicredi.

De acordo com VERGARA (2007, p. 49) estudo de caso corresponde a um “circunscrito a uma ou a poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.”

O instrumento utilizado na coleta de dados foi entrevista informal, em três Unidades de Atendimento do Sicredi no Paraná.

Segundo LAKATOS e MARCONI (2001, p. 195), a entrevista é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. A entrevista informal é geralmente utilizada em estudos exploratórios, a fim de possibilitar ao pesquisador

um conhecimento mais aprofundado da temática que está sendo investigada. Pode fornecer pistas para o encaminhamento da pesquisa, seleção de outros informantes, ou mesmo a revisão das hipóteses inicialmente levantadas.

Após a coleta dos dados, foi feita a apresentação e análise dos resultados, bem como algumas sugestões e/ou recomendações, em seguida foram apresentadas as considerações finais sobre o assunto em questão.

### 3.1 A COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI

O Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo) é um conjunto harmônico de cooperativas de crédito que funcionam com regras administrativas, operacionais e jurídicas uniformes. Este sistema se destacou na retomada de 1980, fase da reorganização e do crescimento do cooperativismo de crédito no Brasil. Seu foco inicial estava voltado para o atendimento dos produtores rurais.

As raízes do Sicredi estão na primeira cooperativa de crédito do Brasil, fundada em dezembro de 1902, em Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul. A partir de 1995, com a constituição do Banco Cooperativo SICREDI, o sistema passou a operar com todos os produtos e serviços permitidos aos bancos convencionais. Esta nova realidade permitiu manter a competência principal no atendimento aos produtores rurais, ao mesmo tempo em que passou a atender o público em geral (em nome das cooperativas ou do seu banco) (PAGNUSSATT, 2004, p. 27).

O Sicredi é uma instituição financeira cooperativa que atua focada no objetivo de crescer e ajudar a crescer. São mais de dois milhões de associados em todo o Brasil que investem diariamente no Sicredi e no cooperativismo de crédito como alternativa para o fortalecimento econômico das suas atividades e das suas comunidades. Essa instituição opera de forma integrada, organizado em sistema, através de empresas corporativas que dão às cooperativas de crédito, um suporte técnico e maior especialização ao negócio.

O Sicredi opera com 113 cooperativas de crédito e mais de 1.100 pontos de atendimento em dez estados brasileiros, sendo que:

- a) as cooperativas de crédito do Sicredi são organizadas em sistema, o que lhes assegura uma marca corporativa forte e ganhos de escala em todos os níveis.
- b) as Centrais Sicredi difundem o cooperativismo de crédito e coordenam a

atuação das cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão

c) a Sicredi Participações S.A. é responsável pela coordenação da definição dos objetivos estratégicos e econômico-financeiros do Sicredi e pela deliberação de políticas de compliance, ética e auditoria.

d) a Confederação tem por objetivo prover serviços às suas associadas e às demais empresas e entidades integrantes do Sicredi, nos segmentos de informática e administrativo, especialmente nas áreas tributária, contábil e de folha de pagamento.

e) o Banco Cooperativo Sicredi atua como instrumento das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento

f) a Fundação Sicredi tem como objetivo estruturar, desenvolver e coordenar programas de educação que promovam o cooperativismo de crédito e a formação de associados

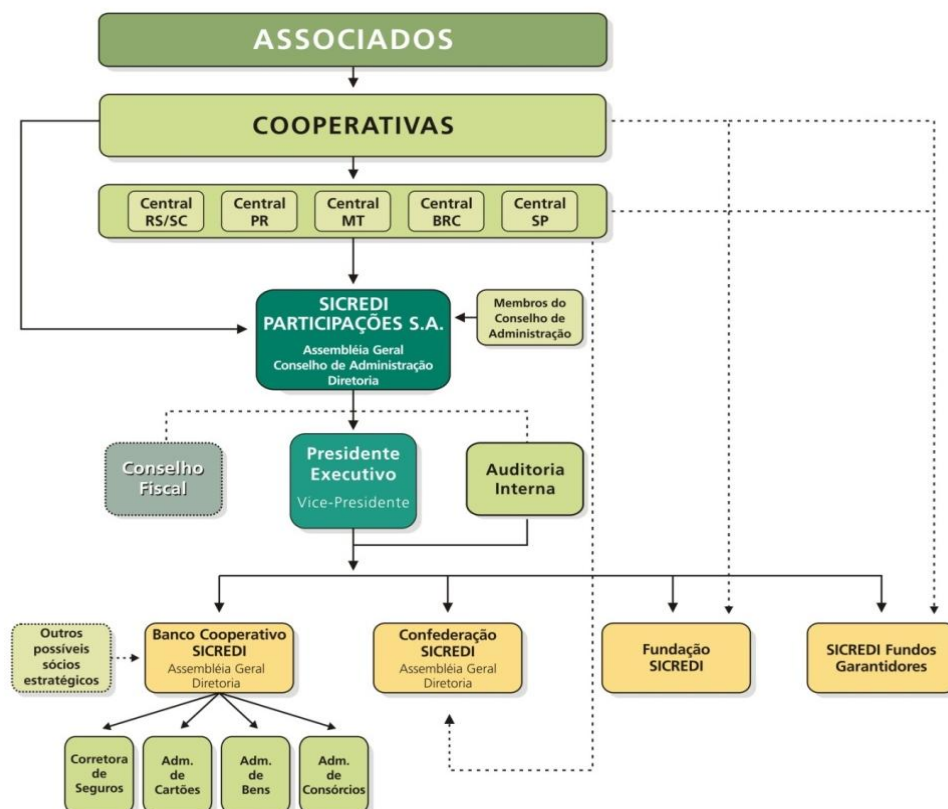


Figura 2: Estrutura Organizacional da Sicredi

Fonte: Sicredi. Disponível em:

<http://www.sicredi.com.br/sitenovo/conheca.html#conheca-estrutura-box>

A missão principal do SICREDI concentra-se, especialmente, na oferta de soluções financeiras com objetivo de agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida de seus associados. Com esta organização sistêmica, o Sicredi garante ganhos de escala em todos os níveis, fortalecimento da marca e maior competitividade. Para estar cada vez mais próximo dos seus associados, as cooperativas de crédito do Sicredi investem permanentemente na capilaridade da sua área de atuação.

No Sicredi, ser cooperativa é o foco estratégico do negócio, é a base para o crescimento e sustentação da instituição. Cada associado é o dono do negócio e tem direito a voto, com peso igual nas decisões da cooperativa, não importando o volume de recursos aplicados. Investindo nos produtos e serviços das cooperativas de crédito do Sicredi os associados fortalecem a instituição como um todo e a sua comunidade, pois os recursos financeiros permanecem na área de atuação da cooperativa. Isso porque o principal valor para o Sicredi não é somente oferecer soluções financeiras e agregar renda, mas, principalmente, desenvolver e melhorar a qualidade de vida do associado e da sua comunidade (SICREDI, S/D)

Com a visão de "ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social", as cooperativas de crédito do Sicredi atuam na captação, administração e empréstimo de recursos financeiros e prestação de serviços, agregando renda aos seus associados (SICREDI, S/D).

Os valores da Sicredi são:

- a) preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;
- b) respeito à individualidade do associado;
- c) valorização e desenvolvimento das pessoas;
- d) preservação da instituição como sistema;
- e) respeito às normas oficiais e internas;
- f) eficácia e transparência na gestão.

Para atender às necessidades dos associados, as cooperativas de crédito do Sicredi contam com empresas corporativas que atuam com a função principal de oferecer apoio técnico e maior especialização ao negócio. São empresas que garantem produtos e serviços com especialidade, qualidade e ganhos de escala às cooperativas de crédito.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o objetivo de demonstrar se a gestão de conhecimento da base de associados promove um aumento no grau de relacionamento do associado, foi realizado o estudo de caso, a partir de contatos com dirigentes da Cooperativa de Crédito “Sicredi” dos Municípios: Santa Fé (UA-47); Londrina Tiradentes (UA 55) e Sertanópolis (UA 57).

A Unidade de Atendimento - UA Santa Fé – 0718 está localizada à av. Presidente Vargas - Centro - CEP 86.770-000 - Santa Fé – PR.

Dentre as Unidades de Atendimento de Londrina, foi entrevista a UA Londrina - Tiradentes – 0732, no endereço: av. Tiradentes, 1575 - Londrina - PR.

A Unidade de Atendimento - UA Sertanópolis – 0718, se encontra à rua Padre Jonas Vaz Santos, 377 - Centro - CEP 86.170-000 - Sertanópolis – PR.

### 4.1 PERCEPÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E FORÇA DO SICREDI

Nas Unidades de Atendimento entrevistadas, apurou-se que a força do Sicredi está de na forma de atuação juntos aos associados, sendo os gerentes mais presentes no dia a dia dos associados, possuindo uma forte identidade em sua região de atuação.

O Sistema cooperativo do Sicredi adota uma marca única, a fim de fortalecer a unicidade de sua identidade e assegurar o reconhecimento e solidez da instituição junto ao mercado financeiro e público-alvo.

### 4.2 PERCEPÇÃO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Quanto à percepção sobre a gestão do conhecimento, os entrevistados pontuaram que existe comunicação eficiente entre as mais diversas áreas, com amplo acesso para os colaboradores às ferramentas disponibilizadas de gestão.

O acesso às informações resulta, de acordo com os entrevistados, no incentivo da proliferação de ideias inovadoras e da troca de informações entre as áreas.

#### 4.3 PERCEPÇÃO SOBRE O RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL

A percepção dos entrevistados sobre o relacionamento Interorganizacional foi que, comprovadamente, as redes favorecem a inovação, a criação e a transferência de conhecimento. Os dirigentes têm permitido à comunidade Sicredi um relacionamento interorganizacional heterogêneo e contínuo. E, esse fato se reveste de muita importância, pois o confronto do conhecimento variado permite às partes envolvidas aprendizagem e conseqüentemente a ampliação de conhecimento.

#### 4.4 PERCEPÇÃO SOBRE O RELACIONAMENTO COM O ASSOCIADO - CRM

Quanto à percepção sobre o relacionamento com o associado, foi possível identificar que o CRM é uma ferramenta que ajuda a cooperativa saber, exatamente a margem de contribuição (rentabilidade) gerada por cada associado. Essa informação pode ser utilizada para diferentes finalidades, inclusive para a distribuição das sobras, gestão de carteiras e oferta de produtos e negócios. Nesse sentido é importante a realização de visitas aos associados, pois com isso eles se sentirão valorizados, podendo-se apurar a visão dos mesmos com referência à satisfação e/ou insatisfação sobre os serviços prestados pelo Sicredi.

#### 4.5 DADOS, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO X CRM

De acordo com os entrevistados, os gestores, juntamente com os dirigentes do Sicredi, através de uma reunião gerencial, optaram por desenvolver uma estratégia denominada “Plano de Rentabilização da Carteira”, com o intuito de:

- a) criar uma identificação entre associado e gerente. Ao adentrar em uma Unidade, o associado deve identificar seu gerente;
- b) identificar as necessidades e demandas do associado. O gerente deve conhecer o associado e procurar oferecer os produtos que atendam as suas necessidades e demandas, pois isso pode possibilitar o aumento da carteira

de produtos, rentabilizando-a e, conseqüentemente gerar resultados;

- c) efetuar a medição periodicamente, até que o gerente gire toda a carteira e enquadre os associados nos quadrantes pré-determinados (descritos no decorrer do trabalho);
- d) facilitar ao gestor na compreensão dos resultados, pois após as coletas deve ser feito um mapeamento para que os associados das carteiras sejam identificados;
- e) executar este Plano de forma contínuo, pois novos associados são inseridos, diariamente e já catalogados.

Portanto, trata-se de um Projeto para se fazer a gestão adequada da Carteira, por meio de um maior relacionamento com os associados. Em resumo, os objetivos a serem perseguidos são:

- a) conhecer os associados;
- b) atender todas as necessidades que demandam e com isso, aumentar a rentabilização;
- c) proporcionar ao gerente o conhecimento pleno de sua carteira;
- d) potencialização da Base Interna de Associados; (“Saudáveis”)
- e) conquistar a primeira opção do associado, como consultor de suas necessidades para produtos e serviços;
- f) definir a base de associados interna que não atendem aos objetivos, e com tempo eliminá-la.

Os dirigentes entrevistados apresentaram os critérios determinados para a realização de uma gestão mais assertiva na estratégia de negócios, quer seja, o “Plano de Ação “Rentabilização da Carteira”, conforme descrito a seguir.

O Plano de Ação “Rentabilização da Carteira”, será dividido em 2 Etapas:

- 1ª) Raio – X. Proporcionar ao Gerente de Negócios que faça uma análise da situação atual da carteira (Antes).
- 2º) Rodízio. Proporcionará adequação dos associados /reclassificação com objetivo de aumentar a receita da carteira (Depois).

#### 4.5.1 Plano de Rentabilização da Carteira

1ª Etapa: Raio X da Carteira

a) Situação Atual - Classificar em:

1 - SERASA (Se tiver Serasa externo)



2 - INADIMPLENTE (Todos associados que possuem pendência financeira com a cooperativa e/ou restritivo interno e/ou está em renegociação e/ou já possuiu renegociação com a cooperativa)

3 - OK (Associado que está com conta ativa - Neste campo entra todos os associados que possuem saldo capital social e não possui nenhuma pendência externa e interna. Independe se o associado está ativo, inativo ou possui rentabilidade zerada).

b) Classificar a seguinte planilha nos seguintes quadrantes:

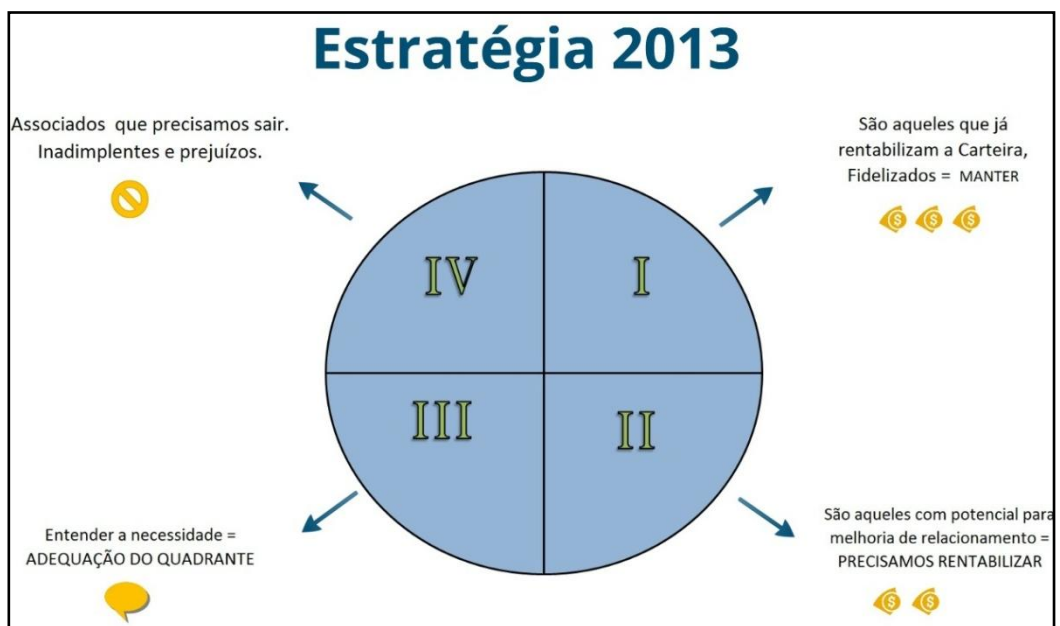


Gráfico 1 - Classificação dos associados em 4 Quadrantes.  
Fonte: SICREDI

Quadro 1 – Classificação dos Quadrantes

Quadrante I	Associados que estão ativos, centralizam suas movimentações financeira na cooperativa, rentabilizam a Carteira e possui naquele momento o máximo de soluções que poderiam ter.
Quadrante II	Associados que estão ativos, possui rentabilidade, porém não possui o máximo de soluções que poderiam ter/ ou são associados que não centralizam totalmente suas movimentações financeiras na cooperativa.
Quadrante III	Os associados que estão inativos, possui uma baixa rentabilidade e baixa quantidade de soluções. (Associado que precisa “conhecer”!)
Quadrante IV	São associados que possuem restritivos interno e externos, estão Inadimplentes e/ou Prejuízos.

Fonte: SICREDI

## 2ª Etapa: Rodízio da Carteira

Nesta Etapa o gerente deverá fazer visitas, ligações aos associados e “trabalhar” a carteira para reclassificação dos seus associados.

Quadro 2 – Objetivos da 2ª Etapa com Relação aos Rodízios Quadrantes

Quadrante I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter os associados já existentes;</li> <li>• Maximizar o número de associados neste quadrante.</li> </ul>
Quadrante II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migrar os associados do quadrante II para o I.</li> <li>• Receber os associados do quadrante III que tem potencial.</li> </ul>
Quadrante III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migrar os associados deste quadrante III para o II. (Necessário agregação de Produtos e Serviços, necessário ativar a conta – movimentar) ou;</li> <li>• Migrar os associados deste quadrante III para o IV.</li> </ul>
Quadrante IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar estes associados da carteira.</li> <li>** Com SERASA Externo – Sem rentabilidade (eliminar)</li> <li>** Com SERASA Externo – Com rentabilidade (manter e passar para o quadrante II)</li> <li>- Análise “Bom Senso!”</li> </ul>

Fonte: SICREDI

A 2ª Etapa sempre se manterá em rodízio constante, pois na maneira que vão entrando novos associados na carteira, eles passarão pelo quadrante III até chegar ao quadrante I. (O Grande diferencial para rentabilizar a carteira com eficiência é

fazer com que este processo seja rápido!)

Outra busca constante que se deve considerar é com relação ao quadrante IV - (Eliminação da base que prejudica a carteira!)

Acredita-se que por meio do desenvolvimento do antes e depois da implantação do referido Projeto será possível observar se ocorreu um aumento no grau de relacionamento nas Unidades de Atendimento pesquisadas.

A percepção dos entrevistados com referência ao “Plano de Rentabilização da Carteira”, será transcrita a seguir.

#### 4.5.2 Santa Fé (UA-47)

O Município de Santa Fé foi criado em 14/11/1955, com território desmembrado de Astorga. O nome Santa Fé tem a origem na inspiração católica, religião professada pelos fundadores da cidade e seu gentílico é santa-feense. De acordo com o Censo 2010, do IBGE, o Município tem uma população de 10.432 habitantes e uma área de 276,241 km<sup>2</sup>.

Comentando sobre o “Plano de Rentabilização da Carteira”, o dirigente da (UA-47) de Santa Fé, assim se posiciona:

A primeira impressão, quando recebi o plano de rentabilização para ser preenchido, foi que seria somente mais “um relatório” que iria tomar nosso tempo e não nos beneficiaria em nada, mas muito pelo contrário, após preenchê-lo e ter todas as informações em mãos, pude perceber tão quanto o mesmo era importante, pois nele pude verificar qual o quadrante de cada associado de minha carteira estava inserido, em questão de retorno (renda) e produtos. A partir daí, pude fazer um trabalho mais focado/direcionado para nossa necessidade e para o potencial/necessidade de cada associado, decidi então em focar em resultado imediato, focando nesse primeiro momento a concessão de crédito e majoração de limite de cheque empresarial para empresas com capacidade.

Quanto ao limite de cheque empresarial, tinha muitas empresas que possui um comprometimento considerado alto, mas dentro do seu potencial, porém possuía um limite de cheque empresarial de apenas R\$ 1.000,00, R\$ 2.000,00..., como esse produto nos traz uma boa receita, majorei os limites dessas empresas, claro que com segurança, aumentando a utilização de cheque empresarial em 50% (R\$ 62.000,00) nos dando uma média receita mensal direta de aproximadamente, R\$

6.000,00, somente nesse produto.

Um outro foco foi na concessão de rotativo e capital de giro, aumentando a carteira de Crédito em 14% ou seja, de R\$ 3.1 milhões para R\$ 3.5 milhões com taxa média de 2,6% a.m. dando uma receita média mensal aproximada de R\$ 10.000,00, só com o foco nesses 02 produtos, tive um incremento em receita direta de aproximadamente R\$ 15.000,00, claro que com a concessão dos créditos veio os produtos, como por exemplo no período de 28/03/2013 a 28/06/2013 (fonte SGR 3.0): Aumento no depósito a prazo (aplicações) de R\$ 32%, poupança 10%, seguro automóvel 400%, seguro patrimonial em 16 %, consórcio 7%, capital social em 5,6 %.

Também houve alguns desligamentos, os motivos que ocasionaram os desligamentos de várias dessas contas foram: associados as quais tinham plano de saúde UNIMED e com o passar de cada ano com os aumentos decidiram migrar para obter um valor mais acessível e com isso não queriam mais movimentar.

Muitas vezes foram realizadas abordagens, apresentando os produtos que a Cooperativa tem a oferecer e não somente o plano, mas eram perfis de associados que não davam oportunidade de agregar algum outro produto que pudesse vir a beneficiá-los. Os outros perfis de associados que se desligaram foram aqueles que tiveram renegociações e casos de falecimento.

Quase todos os associados inativos contatados não atenderam as ligações, pois vários deles informaram as seguintes mensagens (telefone programado para não receber chamada, caixa de mensagem) alguns o número pertencia a outras pessoas e também os casos de pessoas falecidas que ainda encontram-se na base.

No entanto, os números apresentados, me dá uma certeza de que estou no caminho certo, e de que o Plano de Rentabilização é um material fantástico e que precisa ser bem utilizado, pois com certeza trará melhores resultados para o Colaborador, Unidade e Cooperativa. Conforme já mencionei, meu próximo foco agora é continuar melhorando o relacionamento com as empresas associadas, aumentar a receita com produtos e serviços e aumentar a base de associados.

A seguir será apresentado um resumo das duas etapas do Plano de Ação "Rentabilização da Carteira" da Unidade de Atendimento de Santa Fé/PR.

Quadro 3 – Raio X (Antes)

RAIO X (ANTES)	
QUADRANTE	Quantidade de Associados
I	85
II	432
III	340
IV	194
<b>TOTAL</b>	<b>1051</b>

DADOS PARA O GRÁFICO	
QUADRANTE	Raio X (Antes): UA 47 - SANTA FÉ
I - Já Rentabilizam, Fidelizados - Manter	8%
II - Pontencial para melhoria de relacionamento.	41%
III - Entender a Necessidade	32%
IV - Inadimplentes/Prejuízos	18%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: UA 47 – Santa Fé

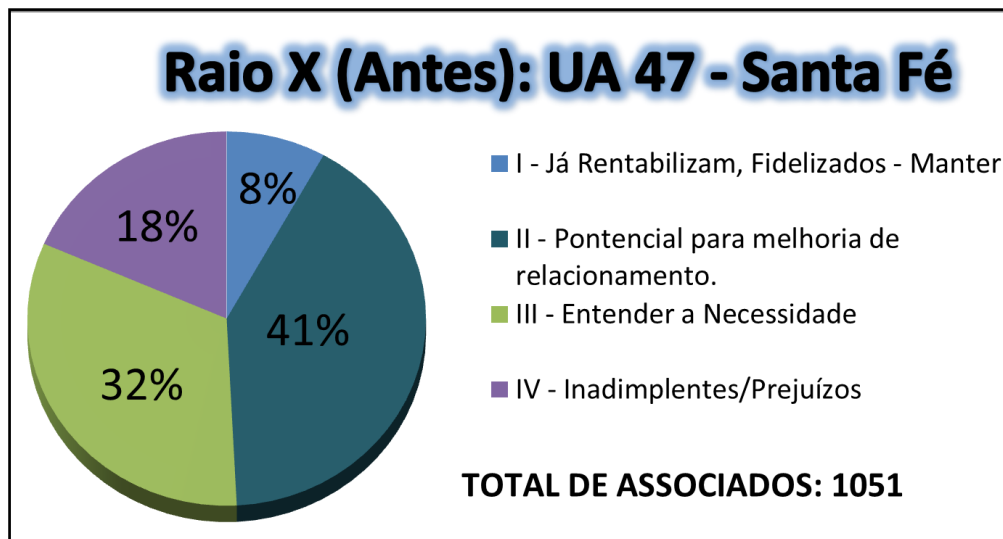


Gráfico 1: Raio X (Antes)  
Fonte: UA 47 – Santa Fé

#### Quadro 4 – Raio X (Depois)

RAIO X (Depois)	
QUADRANTE	Quantidade de Associados
I	162
II	490
III	103
IV	399
<b>TOTAL</b>	<b>1154</b>

DADOS PARA O GRÁFICO	
QUADRANTE	Raio X (Depois): UA 47 - SANTA FÉ
I - Já Rentabilizam, Fidelizados - Manter	14%
II - Pontencial para melhoria de relacionamento.	42%
III - Entender a Necessidade	9%
IV - Inadimplentes/Prejuízos	35%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: UA 47 – Santa Fé

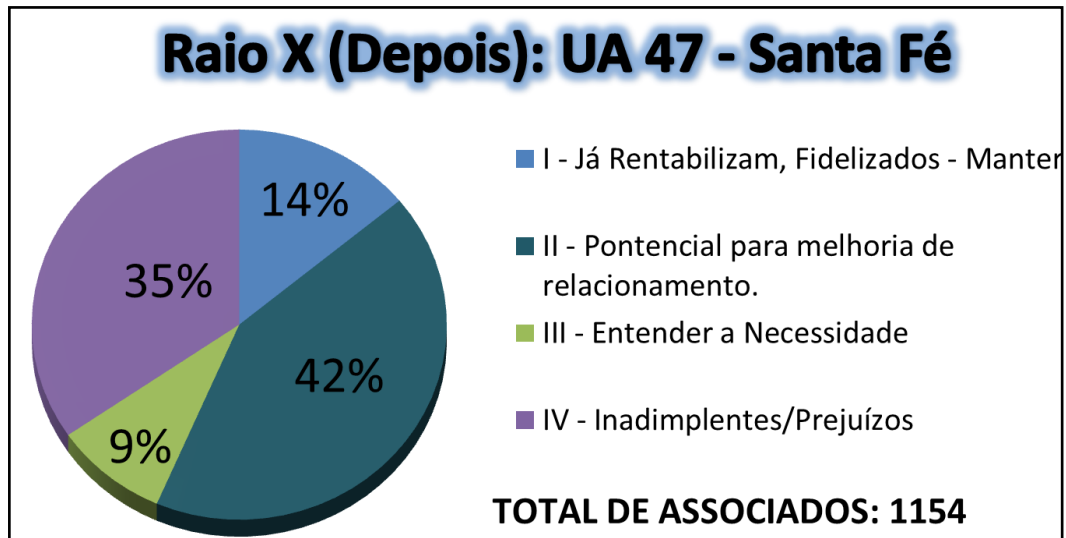


Gráfico 2: Raio X (Depois)  
Fonte: UA 47 – Santa Fé

#### 4.5.3 Tiradentes (UA 55)– Londrina/PR

O Município de Londrina - Paraná foi criado em 01/01/1939, o último Censo do IBGE (2010) apontou uma população de 506.701 habitantes e uma área de 1.653,075 km<sup>2</sup> (IBGE, Censo – 2010). Em virtude da ligação existente entre a nova povoação e Londres, de onde vieram os fundadores e os recursos para o seu desenvolvimento, foi escolhida a denominação Londrina e seus habitantes são chamados londrinenses.

Segundo a entrevistada dessa UA do Sicredi, as pessoas ao entrarem na Unidade de Atendimento Tiradentes de Londrina/PR, percebem a diferença, desde a cordialidade do vigilante, sempre muito educado, a promotora com um belo sorriso disponibilizando-se para ajudar.

Um cafezinho, CONQUISTA! Um Feliz aniversário logo pela manhã para os aniversariantes do dia, ENCANTA! Um conhecer bem o associado, FIDELIZA! E conquistado, encantado e fidelizado, ele passa a ser a nossa maior e melhor propaganda, quantas e quantas pessoas entram na unidade de atendimento para saber o que “temos”, pois já ouviu um amigo, parente, funcionário, patrão [...] falar e falar muito bem “desse tal” de Sicredi. Diante desta preocupação, o Plano de Rentabilização só veio a agregar, por intermédio desta ferramenta, de uma forma simples e organizada obtivemos um panorama da carteira, e a partir daí

conseguimos nos organizar melhor nas estratégias de atendimento e rentabilização.

“Confesso que o primeiro impacto foi um pouco assustador, ao reconhecer que uma pequena parcela de associados era responsável por 80% da receita da carteira, com isso fiquei preocupada, mas empolgada ao mesmo tempo, preocupada com as concentrações, mas empolgada com a quantidade de contas que posso trabalhar, fazer visitas e alavancar ainda mais a receita da carteira.”

No primeiro rodízio “garimpamos” muitos associados, com contas inativas, que até então eram desconhecidos, verificamos seus perfis, suas necessidades para então atendê-los de forma adequada. Focamos também naqueles associados que movimentam conosco mais ainda utilizam produtos e serviços em outra instituição, procuramos reforçar a importância dele utilizar cada dia mais nossos serviços, ressaltando nossos diferenciais como o belo atendimento, e a vantagem de fortalecer ainda mais a cooperativa que é dele também!

Não obstante, esse é apenas o começo de um belo trabalho, que já começamos a colher seus frutos, no mês de junho a Unidade Tiradentes teve resultado positivo e a regional também obteve resultado pelo segundo mês consecutivo.

A carteira sofreu alterações no número de associados, visto o planejamento da UA por encarteiramento de acordo com renda, participações em empresas e conglomerados para melhor administrar recursos e principalmente o risco, no qual fora decidido em conjunto entre os respectivos Gerentes administrativos. Das carteiras, com a migração de 247 contas entre as carteiras da UA (002, 010, 020 e 040) e 6 contas transferidas para outras UAs e 3 contas encerradas.

Tendo a nova visão da carteira 40, o resultado foi satisfatório, porém mostra que há uma ótima base para se trabalhar e rentabilizar com planejamento e estratégia, resultando em um melhor resultado. Embora trabalhoso por falta de recursos em ferramentas, o resultado foi satisfatório para visualização da carteira, demonstra uma fotografia para traçar novos planejamentos e estratégias para um melhor desempenho. O nosso objetivo continua sendo “encantar as pessoas”, mas agora com uma ferramenta para nos auxiliar a alcançar belos resultados, pois afinal de contas: “Não existe Felicidade sem resultado”.

A seguir será apresentado um resumo das duas etapas do Plano de Ação “Rentabilização da Carteira” da Unidade de Atendimento Tiradentes (UA 55) de Londrina/PR.



Quadro 5 – Raio X (Antes)

RAIO X (ANTES)	
QUADRANTE	Quantidade de Associados
I	99
II	326
III	979
IV	715
<b>TOTAL</b>	<b>2119</b>

DADOS PARA O GRÁFICO	
QUADRANTE	Raio X (Antes): UA xx
I - Já Rentabilizam, Fidelizados - Manter	5%
II - Pontencial para melhoria de relacionamento.	15%
III - Entender a Necessidade	46%
IV - Inadimplentes/Prejuízos	34%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: UA 55 – Tiradentes/Londrina

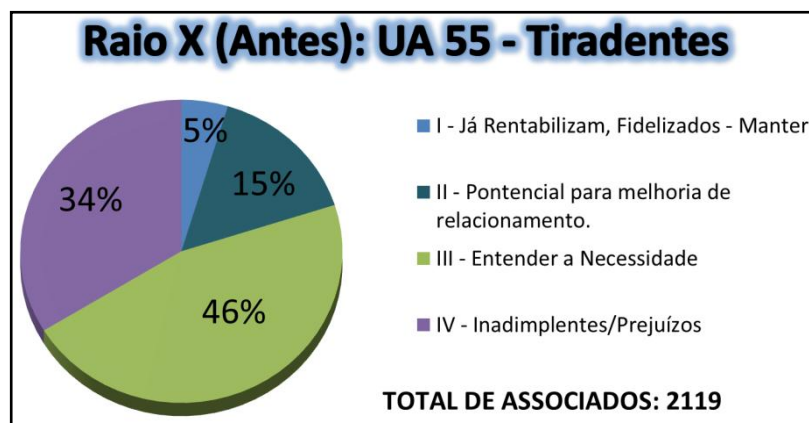


Gráfico 3: Raio X (Antes)  
Fonte: UA 55 – Tiradentes/Londrina

Quadro 6 – Raio X (Depois)

RAIO X (DEPOIS)	
QUADRANTE	Quantidade de Associados
I	172
II	484
III	1101
IV	751
<b>TOTAL</b>	<b>2508</b>

DADOS PARA O GRÁFICO	
QUADRANTE	Raio X (Depois): UA
I - Já Rentabilizam, Fidelizados - Manter	7%
II - Pontencial para melhoria de relacionamento.	19%
III - Entender a Necessidade	44%
IV - Inadimplentes/Prejuízos	30%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: UA 55 – Tiradentes/Londrina

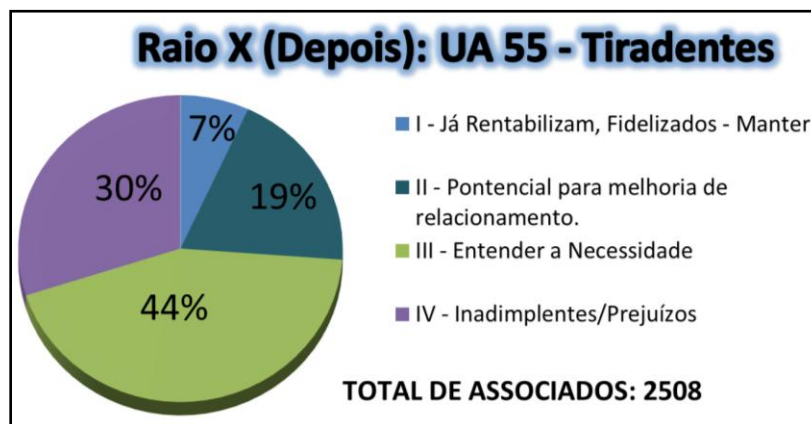


Gráfico 4: Raio X (Depois)  
 Fonte: UA 55 – Tiradentes/Londrina

#### 4.5.4 Sertanópolis (UA 57)

O Município de Sertanópolis - Paraná foi criado em 01/01/1939, o último Censo do IBGE (2010) apontou uma população de 15.638 habitantes e uma área de 505,532km<sup>2</sup>. O nome do Município está vinculado ao fato de que na chegada dos pioneiros em 1923, deslumbrados ante a majestade das florestas locais começaram a chamar o Patrimônio de "Cidade Sertão", mais tarde oficializado como

Sertanópolis, seu gentílico é sertanopolense.

O dirigente da (UA-57) de Sertanópolis fez um resumo do “Plano de Rentabilização da Carteira”, conforme relato a seguir.

Ao iniciar o plano de rentabilidade na unidade 57 percebi que as ações de ligação e visitas estavam paradas. Também pude notar que as contas que foram enviadas na primeira etapa estavam num número bem inferior daquilo que a unidade realmente possui. Ao olhar para a nossa carteira verificamos que antes de realizar um trabalho de prospecção e busca por novos associados, temos uma base (que creio eu que seja boa) de associados que podem estar rentabilizando nossa unidade de atendimento.

Ao conversar com os gerentes de conta sobre o trabalho realizado, recebi o retorno de que muitos associados estão com telefones desatualizados e de cadastros que até mesmo não possuem o telefone.

Para poder contatar estas pessoas pesquisamos o nº através de conhecidos e parentes que também são associados. A carteira 40 é a que possui um número maior de pessoas com cadastro desatualizado e de associados que não estão aptos a serem trabalhados, ou porque já tiveram histórico de inadimplência, ou cheques devolvidos ou porque estão com restritivos. Esta carteira é a que possui um maior número de contas inativas que somam aproximadamente 250 contas.

Através do trabalho realizado nos últimos dois meses podemos sintetizar da seguinte forma nossas ações sobre os associados trabalhados dentro do plano:

- a) foram implantados e majorados 60 novos limites de cheque especial;
- b) foram ativadas aproximadamente 48 contas;
- c) foram pedidos 45 novos cartões;
- d) foram liberados 23 novos limites de desconto de recebíveis;
- e) foram liberados 25 novos limites de crédito rotativo;
- f) foram instalados 17 novos sistemas de cobrança;
- g) foram instaladas 6 maquinetas da Redecard;
- h) a unidade efetivou 34 novos seguros (vida +RE)
- i) captamos R\$95.000,00 em depósito a prazo e em poupança para associado que estavam sem movimentação em conta – pulverizado;
- j) foram liberados 40 novos créditos (PARCELADO – PRICE);
- k) não efetivamos nenhum consorcio para associados inativos, as cotas comercializadas foram para associados que já estavam movimentando , e que

estavam nos quadrantes I e II;

l) não tivemos nenhum estorno, situações adversas foram trabalhadas com desconto em próximas cestas e taxas menores em novos créditos solicitados.

Recebi dos gerentes que eles tiveram muita resistência em alguns associados inativos, que pararam de movimentar por situações de má qualidade no atendimento, recusa de crédito ou porque receberam oferta de produtos de outra instituição que atendesse a suas necessidades de uma forma mais “barata”. Porém creio eu que não é somente com uma rodada de ações e contatos que iremos reconquistar essa base “perdida” e sim com as ligações nas datas de aniversário e com contatos mensais, demonstrando para o associado que precisamos do mesmo e que ele é importante para a cooperativa.

Colheremos os frutos das nossas ações nos próximos meses, e é “legal” ter o retorno dos gerentes de carteira de que não sabiam que podiam “ganhar dinheiro com determinado associado e que este estava dentro de casa enquanto procurávamos fora”. Portanto declarações como estas mostram que o plano deve ser trabalhado continuamente, e que os gerentes têm que ser como consultores dos associados realizando ligações mensais, visitas e tendo a percepção quando determinada ação deixa o associado chateado ou quando o mesmo vai parando aos poucos de movimentar.

A seguir será apresentado um resumo das duas etapas do Plano de Ação “Rentabilização da Carteira” da Unidade de Atendimento.

Quadro 7 – Raio X (Antes)

RAIO X (ANTES)	
QUADRANTE	Quantidade de Associados
I	116
II	231
III	305
IV	0
<b>TOTAL</b>	<b>652</b>

DADOS PARA O GRÁFICO	
QUADRANTE	Raio X (Antes): UA SERTANÓPOLIS
I - Já Rentabilizam, Fidelizados – Manter	18%
II - Pontencial para melhoria de relacionamento.	35%
III - Entender a Necessidade	47%
IV - Inadimplentes/Prejuízos	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: UA 57 – Sertanópolis

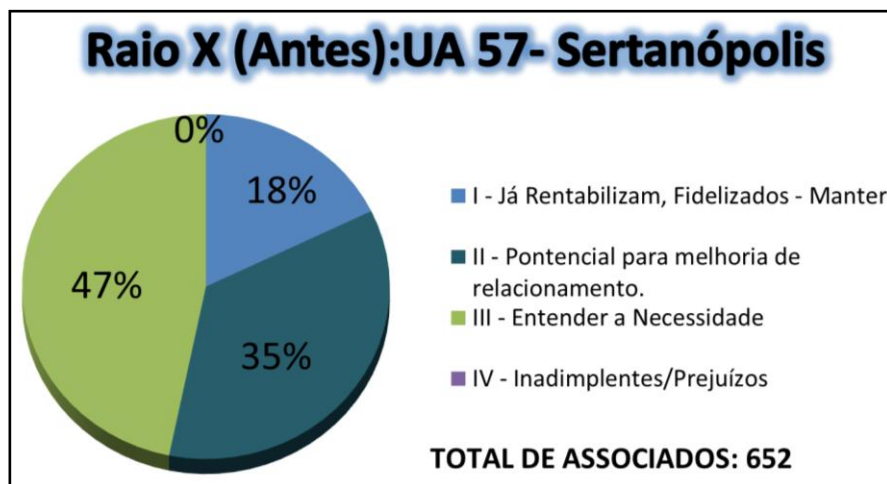


Gráfico 5: Raio X (Antes)  
Fonte: UA 57 – Sertanópolis

### Quadro 8 – Raio X (Depois)

RAIO X (DEPOIS)	
QUADRANTE	Quantidade de Associados
I	332
II	301
III	269
IV	177
<b>TOTAL</b>	<b>1079</b>

DADOS PARA O GRÁFICO	
QUADRANTE	Raio X (Depois): UA
I - Já Rentabilizam, Fidelizados - Manter	31%
II - Pontencial para melhoria de relacionamento.	28%
III - Entender a Necessidade	25%
IV - Inadimplentes/Prejuízos	16%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: UA 57 – Sertanópolis

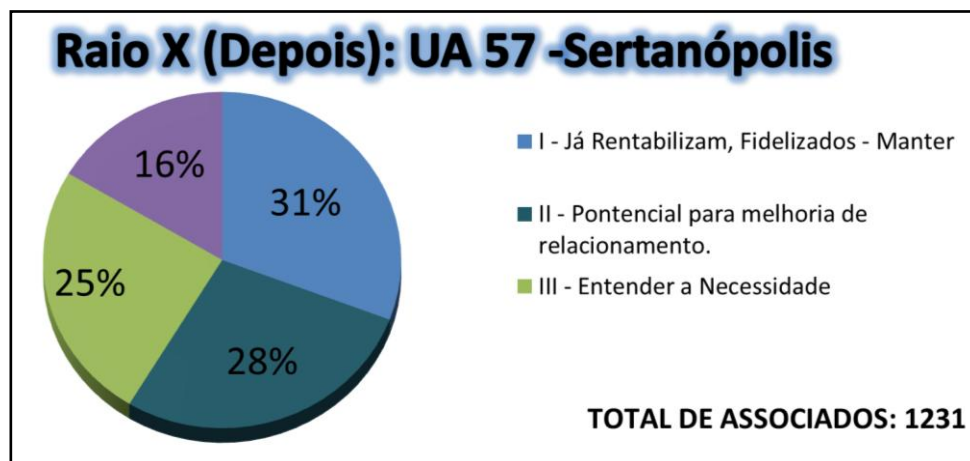


Gráfico 6: Raio X (Depois)  
 Fonte: UA 57 – Sertanópolis

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando as falas dos entrevistados sobre a percepção dos mesmos sobre a Cooperativa e força do Sicredi, pode-se observar que o Sicredi adota o sistema cooperativo e tem uma marca corporativa única e que tal fato se constitui em uma importante estratégia de fortalecimento de sua unicidade e identidade que assegura o reconhecimento e solidez da instituição junto ao mercado financeiro e público-alvo.

Quanto à percepção dos entrevistados sobre a Gestão do Conhecimento, apurou-se que as ações desenvolvidas pelo Sicredi facilitam o processo de criação e fortalece o espiral do conhecimento. A facilidade e a disponibilidade da tecnologia de informação propicia o encurtamento de distâncias e facilita a busca e disseminação do conhecimento.

Com relação ao relacionamento interorganizacional, para os entrevistados existe compartilhamento de informações e conhecimentos entre as diversas Unidades do Sicredi. Os compartilhamentos ocorrem por diversos meios, como reuniões, assembléias, planejamento estratégico entre outros. Nesse sentido, pode-se entender que o relacionamento Interorganizacional é satisfatório e tem perseguido o objetivo de continuar melhorando o relacionamento com os associados, aumentando a receita com produtos e serviços e com isso aumentar a base de associados.

Com relação ao CRM, detectou-se que existe preocupação por parte dos dirigentes com relação aos associados. O CRM do Sicreditem por objetivo a construção de um relacionamento efetivo com os associados, pois acredita que com isso os resultados serão mais satisfatórios.

No tocante à estratégia “Plano de Rentabilização da Carteira” utilizada pelo Sicredi, pode-se verificar que o mesmo teve resultado satisfatório nas três Unidades de Atendimento pesquisadas, havendo um estreitamento no relacionamento com os associados, identificando-os quanto às suas necessidades e, podendo assim satisfazê-las, fortalecendo o relacionamento entre cooperativa e associados.

Com o plano, o associado pôde identificar, dentro de sua unidade de atendimento, o profissional responsável pela gestão de seus negócios e, os gerentes conseguiram identificar quais as reais necessidades de seus associados, podendo assim oferecer o produto certo que se encaixa na demanda.

Também se conseguiu identificar as fraquezas da carteira, nominando e qualificando os associados em seus respectivos níveis. No tocante à cooperativa, as fraquezas foram identificadas quanto à rentabilidade e, quanto aos associados, conseguiu-se um melhor atendimento e até mesmo identificação dos colaboradores no relacionamento.



## 6 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Como este estudo foi realizado em um universo restrito de três Unidades de Atendimento do Sicredi/PR, é interessante validar os seus resultados em várias Unidades de Atendimento de outras Cidades e Estados. Isto auxiliará a verificação da eficácia da estratégia utilizada, no presente caso, o “Plano de Rentabilização da Carteira”.

Conforme detectado na pesquisa um associado insatisfeito pode se desligar da Cooperativa e influenciar a adesão de muitos outros, assim sugere-se que sejam feitas pesquisas para se medir o grau de satisfação e motivação do associado, pois isto geraria conhecimentos que auxiliaria o Sicredi na busca de meios para atender as expectativas e as necessidades dos seus associados, posto que a satisfação dos clientes/associados depende do equilíbrio entre as expectativas existentes e a percepção sobre os serviços fornecidos pela empresa/cooperativa.

Acredita-se que este tipo de pesquisa servirá para se buscar novas alternativas para o planejamento da atuação do Sicredi, bem como sua valorização e fortalecimento.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se no decorrer do levantamento bibliográfico que a Gestão de Conhecimento é muito importante para a redução e/ou eliminação, em longo prazo, de problemas relacionados à empresa (o caso à cooperativa) e também quanto à transferência do conhecimento sobre os associados.

Nesse sentido, a Gestão de Relacionamento com Cliente – CRM se constitui no ponto chave, visto que esse tipo de Gestão propicia o conhecimento do associado, fazendo que o mesmo se sinta valorizado pela instituição, pois, mais que gerenciar a sua conta, o gerente passa a assessorar os negócios como um todo, pois passa a ter um pleno domínio e conhecimento das reais necessidades dos associados, oferecendo o produto certo para a pessoa certa e no momento oportuno, fazendo com que, realmente a essência do plano seja a melhoria do relacionamento entre as partes e a rentabilidade da carteira. Munindo a empresa com informações valiosas que podem nortear o processo de tomada de decisão estratégica que podem trazer resultados promissores para as empresas.

O Sicredi é um conjunto de cooperativas de crédito, que tem com seu público-alvo uma forte ideia de proximidade. E, com o intuito de trazer o associado cada vez mais para perto do Sicredi foram estabelecidas diversas estratégias, entre as quais o “Plano de Rentabilização da Carteira”. Essa estratégia teve como objetivo a ampliação do relacionamento com aquele que mais tem a ganhar com o crescimento do Sicredi: o associado, que é o dono do negócio.

A partir de contatos com dirigentes da Cooperativa de Crédito “Sicredi” dos Municípios: Santa Fé (UA-47); Londrina Tiradentes (UA 55) e Sertanópolis (UA 57) pode se constatar que o trabalho de rentabilização permitiu uma visão mais apurada sobre os associados que demandam maior prioridade no atendimento, bem como pode se identificar os que representam potencial de novos negócios com o objetivo de fidelizá-los junto à cooperativa.

O referido Plano oportunizou um conhecimento melhor das carteiras, por meio de várias visitas e ligações, onde pode se efetuar um estreitamento no relacionamento junto ao associado, através do qual possibilitou maiores movimentações e reciprocidade com a Cooperativa, possibilitando ao Sicredi um resultado muito satisfatório.

Assim, pode-se concluir que, o relacionamento junto ao associado pode,

efetivamente, aumentar as transações. Também se detectou que o diálogo aberto entre o Sicredi e associados se constituiu em uma ferramenta poderosa para o sucesso da Cooperativa de Crédito, objeto desse estudo.

Em suma, a análise da Cooperativa de Crédito Sicredi, demonstrou que essa instituição financeira trabalha com dinamismo e estratégias competitivas, por meio de excelência em atendimento e agilidade em todos os processos.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R.C.D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre. Criação de Conhecimento nas Redes de Cooperação Interorganizacional. ©**ERA - Revista de Administração de Empresas**.vol. 45, nº3, jul./set., 2005. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590.pdf>. Acesso em: nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 2., 2002, Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD

BARROSO, A.; GOMES, E. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública, Brasil**, 33, mar. 1999. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7656/6201>. Acesso em: nov. 2013.

BLACKWELL, Roger. **O abc do consumo**. Disponível em: <http://www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?id=1185>. Acesso em: out. 2013.

CASSAPO, Filipe. **O que entendemos exatamente por Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito**. Disponível em: [http://design.org.br/artigos\\_cientificos/.pdf](http://design.org.br/artigos_cientificos/.pdf). Acesso em: out. 2013.

CHAVES, Eunides Maria Leite; [et al.]. O modelo, para o SERPRO, de compartilhamento das melhores práticas de relacionamento com os clientes. In: **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001. Disponível em: [http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo06.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo06.htm). Acesso em: nov. 2013.

COOPSEBRAM - **Cooperativismo de Crédito**. S/D. Disponível em: <http://www.coopsebram.com.br/img/Cooperativa%20de%20Cr%C3%A9dito%20-%20COOPSEBRAM.pdf>. Acesso em: out. 2013.

COSTA, Jussara Rodrigues. O Marketing de relacionamento como fator crítico na relação cliente/empresa. **Monografia Pós-Graduação “Lato Sensu” do Instituto a Vez do Mestre. Rio de Janeiro**. 2011. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k217424.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k217424.pdf). Acesso em: nov. 2013.

DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Trad. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Gisela; PONTE, Valter. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ESTIVALETTE, Vânia de Fátima Barros. O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: do nível individual ao interorganizacional. **Tese de Doutorado em Agronegócios do Programa de Pós-graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, 2007.

FERNANDES, C.B. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M.T. (org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia.** São paul: Saraiva, 2008.

FRANZ, Cristiane Mesquita. **A Contribuição do Cooperativismo de Crédito para a Eficiência Econômica e Eficácia Social.**2006. Disponível em: <http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao>. Acesso em: nov. 2013.

FROTA, Cristiane Souto; PANTOJA, Ricardo Rodrigues. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional: Nonaka e Takeuchi. **SEGRAC – Núcleo de Pesquisa em Ciências da Engenharia.** Disponível em: [http://jetaconsul.dominiotemporario.com/doc/Teoria\\_da\\_Criacao\\_do\\_Conhecimento\\_Organizacional.pdf](http://jetaconsul.dominiotemporario.com/doc/Teoria_da_Criacao_do_Conhecimento_Organizacional.pdf). Acesso em: nov. 2013.

GREENBERG, Paul. **CRM, Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KIERNAN, M.J. **11 Mandamentos da Administração do século XXI: o que as empresas de ponta estão fazendo para sobreviver e prosperar no turbulento mundo dos negócios da atualidade.** São Paulo: Makron Books, 1998.

KOTLER, Philip. ; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** 12 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

KRETSKI, Daniele. **Cooperativismo de Crédito e seus objetivos.** S/D. Disponível em: <http://www.soleis.adv.br/artigocooperativismodecredito.htm>. Acesso em: out. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

LOPES, Ricardo de Moura. **Gestão do Conhecimento: o desafio de um novo paradigma como alternativa estratégica para implantação na Câmara dos Deputados.** 2002. Disponível em: [http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/381/gestao\\_conhecimento\\_lopes.pdf?sequence=3](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/381/gestao_conhecimento_lopes.pdf?sequence=3). Acesso em: nov. 2013.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos de. **Gestão do Conhecimento: Conceitos e Aplicações.** São Paulo: Erica., 2003.

NONAKA, Ikujiro. A Empresa criadora de conhecimento. In: **Gestão do conhecimento**. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **A estrutura do cooperativismo de crédito brasileiro**. S/D. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/pre/microfinancas/arquivos/horario\\_arquivos/trab\\_50.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/microfinancas/arquivos/horario_arquivos/trab_50.pdf). Acesso em: nov. 2013.

OCERGS – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do RS. **Conceito e Princípios do Cooperativismo**. 2012. Disponível em: <http://www.ocergs.coop.br/cooperativismo/conceitos-principios>. Acesso em: out. 2013.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do cooperativismo de crédito. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.**

PAIM, Clarice da Fontoura. A Criação de Conhecimento no Contexto das Redes de Cooperação: o caso da Rede Metrológica/RS. **VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. 2010. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1711.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1711.pdf). Acesso em: nov. 2013.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo de crédito no Brasil**. São Paulo: Confedbrás, 2004.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/>. Acesso em nov. 2013.

QUEIROZ, Valdir Donizete de Souza. **O CRM – Customer Relationship Management – fidelizando o cliente**. (Pós-Graduação) – Uni-Facef, Franca, 2002.

REDESIST **Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil**. 8a Rev. Dez, 2005.

SANTIAGO JR, José Renato Sátiro. **Gestão do Conhecimento: achave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

SANTOS, Antônio Raimundo dos [et al.]. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial/ organizadores**. Curitiba: Champagnat, 2001. Disponível em: [http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/index.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/index.htm). Acesso em: out. 2013.

SANTOS, Daniela de Abreu; BOTELHO, Louise; SILVA, Alexandre Nixon Soratto. **Ambientes Cooperativos no Sistema Nacional de Inovação: o suporte da Gestão do Conhecimento**. 2010. Disponível em: <http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010.pdf>. Acesso em: nov. 2013.

SANTOS, Sérgio Rêgo dos. Gestão do Conhecimento na Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia (PRODEB): diagnóstico e formulações prospectivas. **Dissertação Pós-Graduação**, 2010.

SANTOS, João Carlos de Los. **Os 25 anos da retomada do Cooperativismo de Crédito Brasileiro**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2005.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. 2. ed. Porto Alegre: Rigel, 2003.

SICREDI – Sistema de Crédito Corporativo. S/D. **Informações Institucionais**. Disponível em: <http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlld/>. Acesso em: out. 2013.

SWIFT, Ronald. **CRM: Customer Relationship Management**, o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001.

TEIXEIRA, Daniela Ramos; HOURNEAUX, Junior, Flávio. **Uma visão da Gestão de Relacionamento com Clientes no Contexto da Gestão do Conhecimento**. 2003. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/sbgc/papers-artigos/uma-vis%C3%A3o-da-gest%C3%A3o-de-relacionamento-com-clientes>. Acesso em: nov. 2013.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICES



## APÊNDICE A – Estudo Teórico Acerca do Marketing de Relacionamento

SEBASTIÃO CARLOS DA COSTA

### 1. RESUMO

O presente apêndice objetiva apresentar a nova forma de tratamento das relações com o cliente que algumas empresas têm adotado: o marketing de relacionamento. Esta corrente sugere que as empresas devem investir em relacionamentos duradouros com os seus clientes, no entanto, para que este meio seja alcançado, faz-se necessário que os profissionais da área entendam e alinhem os componentes relevantes para alcançar o objetivo de retenção dos consumidores. Sabe-se que nas últimas décadas o comportamento do cliente e suas exigências foram sendo modificadas e que é possível definir graus de relacionamento com o cliente. Com o intuito de preparar as organizações para conhecer realmente as demandas de seus clientes, algumas ferramentas de gestão foram criadas, como o caso do *Customer Relationship Management* (CRM).

**Palavras-Chave:** Marketing de Relacionamento, Cliente, CRM.

## 2. INTRODUÇÃO

O comportamento dos consumidores passou por alterações no sentido de evolução, nos últimos tempos. A disponibilidade de variedade de produtos e serviços é muito extensa, as estratégias promocionais, as condições de pagamento se tornam atrativos diferenciais para a decisão dos clientes, e quem oferece uma troca de valor maior, permanece no mercado.

Diante de um cenário competitivo, com novos entrantes, novos produtos e serviços, as empresas se vêem em situação de rever suas estratégias visando não perder os clientes para a concorrência.

O Marketing de Relacionamento possibilita aos profissionais da área e às empresas enxergar a importância não só de conquistar novos clientes, mas de criar situações de valor que consigam reter os antigos clientes. Os novos desafios, portanto, estão na capacidade e nos meios que serão utilizados pelas empresas para criar relacionamentos duradouros com seus clientes.

Neste sentido, o Marketing de Relacionamento fornece ferramentas de gestão relacionadas que permite a empresa canalizar as informações sobre todas as vendas, clientes e clientes potenciais. É o caso do *Customer Relationship Management* (CRM), ferramenta que possibilita à empresa acumular as informações necessárias sobre seus clientes para que se posicione estrategicamente.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GERAL**

Elaborar um estudo teórico acerca do Marketing de Relacionamento com intuito de conceituá-lo e tratar de suas características e temas relacionados.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Conceituar o Marketing de Relacionamento através de um levantamento bibliográfico;
- b) apresentar os componentes do Marketing de Relacionamento bem como os desafios do profissional de Marketing para cada componente;
- c) realizar um demonstrativo da evolução e dos níveis do relacionamento com o cliente;
- d) efetuar um estudo do CRM, como ferramenta para gestão do Marketing de Relacionamento.

#### 4. MARKETING DE RELACIONAMENTO

O ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas hoje não assegura qualquer posição de estabilidade (YANAZE, 2006). O grande número de empresas atuando no mesmo ramo, a diversificação de produtos e serviços, gera ao consumidor maior poder de compra, o que implica no fácil rompimento dos elos de consumo e em um maior grau de exigência de qualidade.

Assim, cria-se a discussão de uma nova corrente/tendência da administração de marketing: o marketing de relacionamento.

O marketing de relacionamento consiste em uma mudança no modo de tratar as relações com os consumidores. Deste modo, de acordo com BITNER, GREMLER e ZEITHAML (2011), tal transição está presente no foco, que deixa de ser somente na aquisição de novos clientes, e a conservação e criação de um bom relacionamento com os consumidores passam a ser o objetivo das empresas.

A nova proposta tem o intuito de, além de manter, melhorar as relações já existentes, baseados nas seguintes hipóteses: clientes tendem a preferir um relacionamento de longa duração com as organizações; os custos de manutenção de um relacionamento com os clientes costumam ser menores do que os custos com atração de novos clientes. (BITNER, GREMLER E ZEITHAML, 2011).

Segundo GORDON (1999), o marketing de relacionamento:

- a) Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produto e o consumidor;
- b) Reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. Anteriormente esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto. Com o marketing de relacionamento, o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado com os clientes e não por eles.
- c) Exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja.
- d) É um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor. Desse modo, funciona em tempo real.
- e) Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra. Ao reconhecer o valor do período de vida – ou vitalício -, o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes.
- f) Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores,

canais de distribuição intermediários e acionistas. (GORDON, 1999, p.32)

KOTLER (2000) aponta que, no gerenciamento da força de vendas, a relação entre vendedor e cliente deve ir muito além de ligações telefônicas para lançamento de pedidos. Deve haver um monitoramento contínuo e concentrado dos mesmos, buscando conhecer as necessidades e problemas para servi-los da forma mais eficiente e visando manter o vínculo.

Ainda, de acordo com VALENTE (2002, apud STONE e WOODCOCK, 1998), o marketing de relacionamento é aplicação de variadas técnicas e procedimentos de comunicação, vendas, marketing direcionados para conhecer e apontar os clientes de forma individual; estabelecer um relacionamento duradouro; e manter este elo propiciando benefícios para as empresas e os clientes.

#### 4.1. OITO COMPONENTES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Em sua obra, GORDON (1999) apresenta oito componentes que devem ser alinhados com os stakeholders de uma empresa. Cada componente que será apresentado significa um novo desafio aos profissionais responsáveis pelo marketing de relacionamento, e, se tratados de forma conjunta podem trazer resultados acima da média.

**Cultura e valores:** o relacionamento com os envolvidos nas relações é afetado pelas diferenças culturais. Cabe à empresa entender todos estes fatores e buscar uma relação de respeito, para que mantenham uma ligação em longo prazo, proporcionando benefícios a ambas as partes.

**Liderança:** Qualquer área funcional de uma organização que necessita da ação humana – seja ela intelectual ou operacional – deve ter a presença de um líder. No marketing de relacionamento não é diferente, pois exige um profissional que tenha conhecimento sistêmico e que saiba gerenciar uma equipe e seus projetos, delegando tarefas e incentivando o grupo a alcançar os mesmos objetivos da empresa. No entanto, a principal característica da liderança é ter capacidade cognitiva da necessidade de seus clientes, e ao mesmo tempo enxergar o conceito de relacionamento aplicado para sua realidade organizacional.

**Estratégia:** na implementação do marketing de relacionamento, o foco da estratégia é o cliente, visto que, muitas vezes a decisão de compra do mesmo não é baseada na qualidade do produto oferecido, mas nos valores proporcionados no relacionamento desenvolvido. Desta forma, as estratégias a serem aplicadas devem também focar na criação de valor e benefício às partes envolvidas.

**Estrutura:** para que a estratégia possa ser efetivamente aplicada, como já foi demonstrado, faz-se necessário que haja mudanças organizacionais. Deste modo, implica-se também em alterações na estrutura. Ao identificar os clientes fidelizados, os novos, deve haver um cuidado especial com os mesmos. Com base neste aspecto, há a distribuição de pessoas responsáveis por gerenciar cada nova ou antiga situação. (OLBRZYMEK; OLBRZYMEK, 2004).

**Pessoal:** este componente é indispensável para o relacionamento. No entanto é um dos pontos mais críticos, porque as pessoas são motivadas por emoções, o que pode afetar totalmente a relação com um cliente. Como já exposto, o marketing do relacionamento traz uma nova proposta: atrair, reter e fidelizar cliente, portanto, as pessoas responsáveis pelo processo de relacionamento devem receber treinamentos, se desenvolver para que o foco de relacionamento eficiente e duradouro possa ocorrer. Assim, como o próprio GORDON (1999) aponta, se a empresa desenvolve premiações para vendedores que atingirem metas em um ano, pode acarretar na perda de qualidade de interação com o cliente, visto que o vendedor está visando apenas às vendas e sua premiação, e não pensa em reter e continuar uma relação com o cliente.

**Tecnologia:** Hoje, a tecnologia é um dos principais componentes, capaz de munir a empresa das informações necessárias para conhecer melhor seus clientes e melhorar a comunicação entre as partes. Pode ter utilidade entre várias funções: criar novas abordagens de comunicação com os clientes, armazenar dados com diversas informações que podem ser canalizadas para as estratégias de vendas e retenção. A partir de toda informação que a tecnologia pode propiciar ao empresário e sua equipe, pode-se conhecer melhor as características do cliente, os critérios dos mesmos no processo de decisão de compra, as opções de comunicação mais eficiente para estes, e tudo isso, se alinhado, pode acarretar em melhores resultados. (GORDON, 1999)

Conhecimento e Percepção: este componente está intimamente ligado à tecnologia. Com base nos dados gerados pelas ferramentas tecnológicas, o funcionário de marketing pode prever o “que fará um cliente individual (...). Abordase, então, o conhecimento e a percepção do cliente individual durante prazos mais longos”. (OLBRZYMEK; OLBRZYMEK, p. 28, 2004).

Processos: o último componente propõe à empresa que reestruture os processos da empresa, direcionando-os para os clientes que já existem. Assim, tal estruturação deve ser conhecida pelo cliente, tanto para que ele possa contatar a empresa/serviço como para fins negociais. (OLBRZYMEK; OLBRZYMEK, 2004).

## **5. EVOLUÇÃO E NÍVEIS NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**

O relacionamento com o cliente, com o passar do tempo, não se manteve em uma linha tênue. Assim “como qualquer outro relacionamento de cunho social, o relacionamento tende a evoluir com o passar do tempo”. (BITNER, GREMLER E ZEITHAML, p. 214, 2011).

BRAMBILLA, PEREIRA e PEREIRA (2010 apud BRETZKE, 1999) apontam as tendências do Marketing de Relacionamento com relação às características dos clientes, e suas expectativas quanto aos serviços e produtos almejados, bem como a relação com a organização.



Quadro:1 Comparativo entre a última década do século passado e a década vigente.

<b>DÉCADA DE 1990</b>	<b>PRIMEIRA DÉCADA DO SÉCULO XXI</b>
Era do cliente.	Era do comprometimento com o cliente em tempo real.
Enfoque na melhoria do diálogo com o cliente.	Enfoque no conceito de 'importar-se e cuidar' do relacionamento.
Crescente diversidade de produtos e serviços.	Desenvolvimento de produtos customizados.
Crescente concorrência global.	Crescente globalização dos negócios.
Segmentação de mercados, tecnologias e soluções.	Segmentação de clientes.
Mudanças organizacionais e estruturais nas empresas, buscando novas maneiras de administrar os negócios.	Reengenharia de Marketing, nova organização de vendas, consolidação das estruturas criadas. As empresas usarão crescentemente o conceito de parcerias.
Canais de distribuição em constante movimento. Ainda que próximos do consumidor sejam preponderantes, os canais freqüentemente negligenciam o diálogo com o cliente.	As mega-fusões e mega-alianças alteram e otimizam os canais de distribuição. Crescente comércio eletrônico.
As mídias tradicionais falham em comunicar claramente as mensagens. Maior uso do marketing direto, e a propaganda procuram encontrar novas soluções criativas e de mídia para atingir os prospectos e obter a resposta desejada.	Crescente esforço de comunicação integrada. Nova força de vendas.
O ambiente de negócios e o cenário futuro da competitividade são imprevisíveis.	O ambiente de negócios e o cenário do futuro da competitividade serão ainda mais imprevisíveis.
As previsões e pesquisas de mercado não fornecem um rumo claro as ações.	Maior uso de <i>Database Marketing</i> para a formulação estratégica.
Demografia e estilos de vida mutantes, sendo que os consumidores não estão mais alinhados como grandes grupos-alvo, simples e previsíveis.	Surgimento de novos grupos de consumidores ávidos por produtos de entretenimento, culturais e espirituais.
As exigências do tempo pessoal. Os consumidores estão reconhecendo o valor do tempo, mudando os hábitos do consumo, seus valores e necessidades.	As exigências do tempo pessoal criam um novo varejo, com conceitos de serviços ampliados.
O declínio da lealdade à marca. As promoções e descontos e a falta de diferenciação aos olhos dos clientes estão levando a comprar por oferta.	Valorização da experiência de marca como fator de construção da lealdade.

Fonte: BRAMBILLA, PEREIRA e PEREIRA (2010 apud BRETZKE, p.88, 1999).

Deste modo, é evidente a presença do Marketing de Relacionamento na evolução do relacionamento com o cliente, visto que, enquanto em uma década ainda se preocupava com o diálogo, prefere-se, posteriormente, cuidar do relacionamento com o mesmo, por meio do desenvolvimento de produtos e serviços

customizados; da melhoria na comunicação; do acesso aos dados – permitindo reformulações estratégicas efetivas na retenção de clientes.

Na abordagem de BITNER, GREMLER e ZEITHMAL (2011) o relacionamento com o cliente pode ser dividido em quatro níveis, onde cada nível suscita diferentes pontos e desafios às organizações. De acordo com os autores, estes níveis podem ser clientes como: estranhos, conhecidos, amigos ou parceiros.

No primeiro nível – estranho -, os clientes ainda não iniciaram qualquer relação com a empresa e sequer sabem que a mesma existe. Isto porque, os clientes não estão inseridos no segmento de mercado, ou consomem produtos e serviços das empresas concorrentes. (BITNER, GREMLER E ZEITHAML, 2011)

Neste caso, os profissionais envolvidos no relacionamento com o cliente têm o desafio de traçar planos de ação que iniciem uma comunicação para atrair o consumidor potencial, para que estes passem a fazer parte do *market share* da empresa.

GORDON (1999) denomina este nível como clientes potenciais, que são pessoas cujo perfil combina com as atividades oferecidas pela empresa.

O segundo nível engloba os clientes enquanto conhecidos da empresa, “uma vez que a consciência do cliente foi conquistada e que a fase de avaliação foi concluída, a familiarização do cliente com a empresa fica estabelecida e as duas partes podem tornar-se *conhecidos*”. (BITNER, GREMLER E ZEITHAML, p. 214, 2011).

Assim, a empresa deve focar nesta primeira experiência do cliente, para que este saia satisfeito, visto que se a qualidade do relacionamento e produto oferecido forem iguais ou superiores ao da concorrência, existem chances de que os clientes migrem da concorrência.

No terceiro nível desta relação, alcança-se um patamar de amizade. Isto se dá diante do relacionamento contínuo, bem como da troca de valores entre empresa e cliente. Este estágio proporciona à empresa conhecer especificamente seu cliente, suas necessidades e atuar de forma direcionada. (BITNER, GREMLER E ZEITHAML, 2011)

Portanto, percebe-se que a empresa, quando chega ao nível de amizade com o cliente, foca na retenção, por meio do número de experiências repetidas e pela oferta de atributos exclusivos, impedindo assim que a concorrência consiga conquistar os clientes amigos.

O último nível revela uma forte interação entre as empresas e os clientes, onde o nível de confiança chega em um ponto elevado. “Isso significa que a geração de confiança leva à criação de um compromisso – uma condição necessária para que os clientes estendam a perspectiva temporal de um relacionamento (BITNER, GREMLER E ZEITHAML, p. 216, 2011). Deste modo, os clientes passam a entender que as companhias percebem suas necessidades e que investem em prol aperfeiçoamento do relacionamento, tentando criar barreiras às ações da concorrência.

GORDON (1999) coloca como o último nível de relacionamento os chamados “defensores”, que seria um cliente que teve várias experiências com a empresa e que a defende, mostrando os benefícios e colocando a empresa como referência no mercado.

## 6. O CRM COMO FERRAMENTA PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO

O *Customer Relationship Management* (gerenciamento do relacionamento com o consumidor) é uma das principais ferramentas disponíveis no mercado no sentido de fornecer dados dos clientes às organizações. E graças ao surgimento dessas ferramentas de software, a gestão do relacionamento pôde ser viabilizada de maneira concreta e fundamentada. (YANAZE, 2007)

O CRM pode ser definido como,

conjunto de aplicativos que automatizam o processo de comunicação com os clientes dentro das organizações. CRM engloba *softwares* voltados para a área de vendas, marketing, suporte ao cliente e *call-center*. Juntos, estes aplicativos servem para gerenciar o ciclo de vida de um cliente ajudando as empresas a manterem relacionamento saudáveis com eles. (VALENTE, p.62, 2002 apud IDC BRASIL, 2000)

No mesmo sentido e, em complemento, SILVA (2002) expõe que as aplicações do CRM estão relacionadas à implantação de ferramentas que permitem identificar os critérios de escolha e hábitos de compra do cliente, em um período de tempo considerável. A partir de informações históricas, o sistema provisiona compras futuras que estes clientes podem realizar dos produtos e serviços oferecidos pela empresa e por outros sujeitos envolvidos.

Como já disposto, o CRM oferece soluções e ferramentas para área de vendas, marketing e atendimento ao cliente.

O módulo destinado à área de vendas tem por objetivo definir o posicionamento dos profissionais, melhorando a produtividade. Isto se dá por meio da reunião de “informações sobre o histórico de compras de determinado cliente, ajudando o vendedor a fazer recomendações personalizadas.” (LAUDON, LAUDON, p.268, 2010). Permite também, a integração de informação entre as áreas, facilitando a comunicação e as previsões de demanda.

Já os módulos de atendimento ao cliente possuem uma função de suporte às solicitações dos clientes. Este suporte dado às equipes de *call centers* visa

aumentar a eficiência e a satisfação do cliente em ter sua requisição resolvida de modo ágil. (LAUDON; LAUDON, 2010)

E, por último, os módulos destinados ao Marketing, que viabilizam as campanhas de marketing direcionadas de acordo com as informações dos clientes, e as aplicando para os diversos canais de venda.

Também incluem ferramentas para análise de marketing e dados dos clientes, com o objetivo de identificar clientes lucrativos ou não, projetar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e os interesses de clientes específicos e identificar oportunidades para *cross selling* (venda cruzada). (LAUDON; LAUDON, p. 268, 2010).

Deste modo, as aplicações do CRM podem ser divididas em aspectos operacionais e aspectos analíticos. O CRM operacional se refere aos módulos destinados ao suporte dos clientes, bem como automação do marketing e da força de vendas. O CRM analítico, como já denominado, possibilita uma visão mais crítica das informações criadas e fornecidas pelo CRM operacional, visto que as ferramentas realizam a combinação de informações com dados demográficos e características dos clientes. (LAUDON; LAUDON, 2010)

O CRM analítico também permite a determinação do valor de um cliente em um relacionamento. Este cálculo é formado sob a visão da receita que este cliente pode trazer para empresa, durante um período denominado ciclo de vida. Este método é utilizado por empresas que intentam construir relações duradouras com seus clientes, ou seja, aplicar o objetivo do marketing de relacionamento. (BITNER, GREMLER E ZEITHAML, 2011).

GORDON (1999) define que o período de vida de consumo de um cliente seria uma prospecção de quanto esse cliente renderia de receita, menos os custos pra atender e manter cada cliente. Assim, pode-se calcular não só o custo pra se manter um cliente, mas o custo da perda de um cliente, e então posicionar-se estrategicamente para uma política de retenção. (GORDON, 1999)

## 7. CONCLUSÃO

Através da análise bibliográfica acerca do tema “Marketing de Relacionamento” foi possível identificar que há um consenso, por parte dos autores, quanto ao conceito do tema de estudo. Ou seja, não há conceitos que se diferem quanto ao objetivo do Marketing de Relacionamento – estratégias para retenção dos clientes, visto que estes têm alterado seu padrão e critérios de compra nos últimos anos.

Ademais, o presente trabalho possibilitou apontar os desafios enfrentados pelos profissionais da área do Marketing, que a cada componente do marketing de relacionamento se depara com problemas diversos e que devem ser resolvidos para o alinhamento de todos os componentes.

Por fim, concluiu-se que há uma importância e diferencial enorme na adoção de sistemas que culminem na gestão de clientes. É o caso do CRM, estudado no trabalho, que colabora fortemente para que a empresa conheça seus clientes, suas preferências e consigam colocar o objetivo do Marketing de Relacionamento em prática.

## REFERÊNCIAS

BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne; ZEITHMAL, Valarie. **Marketing de Serviços – A Empresa com Foco no Cliente**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011;

BRAMBILLA, Flávio; PEREIRA, Luciana; PEREIRA, Paula. **Marketing de Relacionamento: Definições e Aplicações**. Disponível em: <[http://www.ingepro.com.br/Publ\\_2010/Dez/306-941-1-PB.pdf](http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Dez/306-941-1-PB.pdf)>. Acesso em: 08 mar 2014;

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Editora Futura, 2000;

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000;

LAUDON, Jane; LAUDON, Kenneth. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 9. Ed. São Paulo: Pearson, 2010;

OLBRZYMEK, Juliana R; OLBRZYMEK, Marilda R. **Marketing de Relacionamento – Grandes projetos não envolvem somente tecnologia**. Disponível em: <<ftp://vpn.fpte.br/leonides/Aulas/MKT%20de%20Relacionamento/Os%208%20componentes%20do%20mktRel.pdf>> . Acesso em 08 mar 2014;

SILVA, Roberto P. **Implementação de CRM para Viabilização de Marketing de Relacionamento: Um Estudo de Caso**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8645/000320652.pdf?sequence=1>>. Acesso em 09 mar 2014;

VALENTE, Thais R. G. **Marketing de Relacionamento e CRM: Uma Análise da Gestão de Clientes no Setor Financeiro**. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC\\_Thais%20Valente.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_Thais%20Valente.pdf)>. Acesso em: 16 mar 2014;

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing: Avanços e Aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

## **Apêndice B – A IMPORTÂNCIA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO NOS AMBITOS ECONOMICO E SOCIAL.**

**AURÉLIO PROSDÓCIMO**

### **1. RESUMO**

Este apêndice irá elucidar o cooperativismo de crédito com suas origens, natureza jurídica, princípios, histórico, evolução normativa e a diferenciação quanto às demais instituições financeiras e seu reflexo social.

**Palavras – Chave:** social, cooperativismo, cooperativa de crédito, direito cooperativo, ajuda mútua.



## 2. INTRODUÇÃO

Este estudo irá definir o cooperativismo de crédito analisando sua importância para o desenvolvimento social e econômico, seu diferencial junto às outras instituições financeiras, evolução histórica e natureza jurídica desta instituição financeira que vem destacando-se.

### 2.1. OBJETIVOS

#### 2.1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar se o cooperativismo de crédito auxilia no desenvolvimento econômico e social na comunidade na qual está inserido de forma objetiva e simples.

#### 2.1.2. Objetivos Específicos

- a) Definição e histórico de cooperativa de crédito;
- b) princípios do cooperativismo;
- c) diferenças entre bancos e cooperativas de crédito;
- d) descrição da natureza jurídica desta instituição financeira não sujeita a falência.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1. DEFINIÇÃO E HISTÓRICO DE COOPERATIVA DE CRÉDITO**

O atual modelo de sociedade cooperativista surgiu em 28 de outubro de 1844, no Reino Unido, Inglaterra na cidade de Rochdale, época de crise do Estado em que existia uma crise social, agravada pela Revolução Industrial, aonde 28 tecelões motivados pelo espírito de ajuda mútua, criaram a primeira cooperativa formalmente organizada; a qual era uma cooperativa de consumo para reduzir o custo de aquisição de bens e suprimentos comprando diretamente dos produtores, eliminando o intermediador (atravessador) da negociação.

Para fazer parte da sociedade havia a necessidade pagar a subscrição, a qual dava direito a compartilhar o estoque. Estes primeiros cooperados criaram alguns princípios: atender demandas deixadas pelo desemprego, não envolverem a cooperativa com ideologias política e religiosa, monitorar a diretoria eleita pelos seus membros, realizar as compras de seus negócios em dinheiro, restituir aos sócios os dividendos de acordo com o lucro.

O cooperativismo promoveu uma sociedade mais equilibrada, humana e comprometida com ela mesma, e após o marco inicial do cooperativismo dos tecelões de Rochdale, outras cooperativas de diferentes ramos de atividades surgiram.

A primeira instituição parecida com cooperativa de crédito, que se tem notícia, surgiu na Alemanha no povoado de Weyerbusch Westerwald em 1847, cujo fundador foi Friedrich Wilhelm Raiffesen tendo como público alvo a população rural, e serviu de molde para as futuras instituições cooperativistas fundadas por Raiffeisen, as quais possuíam vínculo às comunidades rurais. A responsabilidade dos sócios era ilimitada e solidária, cada cooperado possuía direito a um voto independentemente da quantidade quotas-partes, área de atuação restrita, não havia capital social e também não ocorria a distribuição de sobras, excedentes ou dividendos.

Em 1850 surgiram, na cidade de Delitzch, Alemanha, cooperativas de crédito urbanas, fundadas por Herman Schulze, as quais diferenciavam-se do modelo do Raiffeisen devido a restrição na área de atuação, remunerar os dirigentes e ratear das sobras líquidas proporcionalmente ao capital. No ano de 1865, em Milão, Luigi Luzzatti, criou uma constituição e modelo de cooperativado conhecida como Luzzatti, o qual o capital da mesma era subdividido em cotas-partes, região de atuação limitada no município da sede.

No ano de 1900, em Quebec, Canadá, Alphonso Desjardins fundou uma cooperativa tendo como referência os modelos europeus de Raiffeinsen, Schulze e Luzzati. No Brasil este modelo de cooperativa crédito mútuo, ocorria em associações, funcionários públicos, clubes, grupos de trabalhadores de uma mesma categoria, etc.

### 3.2. PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

No cooperativismo os sócios são os donos do negócio, tem direito ao lucro da cooperativa proporcionalmente a sua movimentação (operações), não há influência religiosa e política, o capital não é como fator determinante e procuram desenvolver e aperfeiçoar o Homem.

Os princípios cooperativos são:

1º princípio - Adesão voluntária e livre: todos podem associar-se independentes de sexo, raça, idade, ideologias partidárias e religiosas e utilizar os serviços e assumir as responsabilidades como membros;

2º princípio - Gestão democrática e livre: são controladas pelos seus sócios, os quais participam pró-ativamente na formulação das suas estratégias e decisões e tem direito a voto com igualdade independente de suas cotas na sociedade.

3º princípio - Participação econômica dos sócios: todos os sócios são responsáveis pelo capital das suas cooperativas e controlam-no de forma democrática. O destino dos excedentes são aportados em reservas legais, em benefício dos sócios nas transações com a sociedade após a aprovação em assembleia;

4º princípio - Autonomia e independência – são autônomas, praticam ajuda mútua e são controladas por seus sócios. As transações com outras instituições são exercidas de forma a manter seu controle democrático e autônomo;

5º princípio - Educação, formação e informação: promovem a educação e o desenvolvimento dos seus membros, dos diretores e funcionários. Possuem um fundo para fornecer assistência social, técnica e educacional aos seus sócios.

6º princípio – Intercooperação: Promovem intercambio entre cooperativas para o desenvolvimento, o fortalecimento e a sustentação do cooperativismo.

7º princípio - Interesse pela comunidade – procuram desenvolver a comunidade aonde está inserida de forma sustentável.

### 3.3. DIFERENÇAS ENTRE BANCOS E COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A diferença primordial das cooperativas de crédito, quando comparadas aos bancos, é que as mesmas não tem como foco principal a obtenção de lucro com poucos acionistas. Cooperativas de crédito procuram oferecer serviços financeiros aos cooperados incrementando a receita dos mesmos e desta forma melhorando a qualidade de vida dos associados e também distribuindo o excedente (sobra) entre seus sócios de proporcionalmente com a movimentação financeira individual.

A Lei da Reforma Bancária fez com que as cooperativas de crédito ficassem com as mesmas obrigações dos bancos, sendo regulamentadas pelo Banco Central.

Entre diversas diferenças, destacam-se quanto ao tipo de sociedade (o poder é proporcional quanto à quantidade de ações, sociedade de capital, nas cooperativas de crédito o voto é igual para todos, sociedade de pessoas); nos bancos as deliberações são concentradas e nas cooperativas de crédito as decisões são divididas entre os sócios; o banco é administrado por um responsável, nas cooperativas de crédito é pelo cooperativado; no banco o usuário é cliente sem poder definir o valor dos produtos e serviços, nas cooperativas o usuário é um dos donos (cooperativado) que possui influência direta no processo decisório da política operacional; os bancos podem diferenciar o atendimento de seus clientes

oferecendo vantagens aos grandes clientes, nas cooperativas não há distinção, ocorrendo igualdade; banco possui propósito mercantilista, nas cooperativas de crédito isto não ocorre; bancos priorizam o auto atendimento, cooperativas de crédito procuram atender seus sócios de forma personalizada; os bancos são regulados pela Lei nº 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas, enquanto que as cooperativas de crédito são reguladas pela Lei nº 5.764/71 - Lei Cooperativista.

### 3.4. NATUREZA JURÍDICA

A lei 5764/71, em seu art. 3º, relata que “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

O art. 982 do CC classifica as sociedades cooperativas como simples, ou seja, não empresárias, independente de sua atividade. Não estão sujeitas à falência conforme art. 4º da Lei 5764/71 e art. 94 da Lei de Falências.

Os seus atos constitutivos e documentos societários devem ser registrado sem juntas comerciais devido ao art. 18, parágrafo 6º, da Lei 5764/71, que.

Interessante o fato de que as cooperativas são sociedades com atividade econômica, porém, não possuem o lucro como foco principal, não possuem perfil empresarial, contudo devem registrar-se nas juntas comerciais.

As cooperativas têm forma própria, conforme o art. 4º da Lei 5764/71 e no art. 983 do Código Civil observa-se que não há enquadramento nos outros tipos societários previstos no Código Civil, obedecendo às normas que lhe são próprias.

A lei diz “contrato de sociedade cooperativa”, cuja finalidade é o “exercício de atividade econômica”, deixando evidente que se trata de sociedade e não de associação (sem finalidade econômica).

#### **4. CONCLUSÃO**

O movimento cooperativista está presente forma imperceptível para a grande maioria das pessoas. Os seus valores são promoção do bem coletivo, não discriminação, liberdade, livre iniciativa, a diminuição das desigualdades e a solidariedade fazem parte dos seus princípios os quais também se encontram na Constituição Federal.

Para atingir o propósito social, cultural, educacional e econômico financeira do cooperativismo de crédito é necessário intervir iniciativas de educação junto à sociedade transmitindo os valores e princípios cooperativistas às pessoas.

O empreendimento do cooperativismo de crédito necessita ser, antes de mais nada, economicamente viável, pois do contrário, a missão social, cultural e educacional não irão perpetuar.

## 5. REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa.** São Paulo: Saraiva, 2006.

BULGARELLI, Waldirio. **As sociedades cooperativas e a sua disciplina jurídica.** Rio de Janeiro: Renovar, 1998.

LUZ FILHO, Fábio. **O Direito cooperativo.** Rio de Janeiro: Irmãos Pongetti, 1962.

NASCIMENTO, Fernando Rios do. **Cooperativismo como alternativa de mudança.** Rio de Janeiro: Forense, 2000.

\_\_\_\_\_. **O cooperativismo de crédito no Brasil.** São Paulo: Confedbrás, 2004.