

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERATIVISMO**

**TÚLIO CÉSAR NOVAES**

**GESTÃO POR PROPÓSITO - COMO ELA PODE INFLUENCIAR NO RESULTADO  
E NA EFICIÊNCIA COOPERATIVISTA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO.**

**São Leopoldo, RS**

**2018**

TÚLIO CÉSAR NOVAES

**GESTÃO POR PROPÓSITO - COMO ELA PODE INFLUENCIAR NO RESULTADO  
E NA EFICIÊNCIA COOPERATIVISTA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO.**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Cooperativismo, pelo Curso de Especialização em Cooperativismo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Carlos Daniel Baioto

São Leopoldo, RS

2018

Dedico o presente trabalho a minha esposa e minha filha, que sempre me encorajaram e incentivaram a continuar os estudos e não mediram esforços para me ajudar nessa etapa tão importante da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha esposa Fabrícia e minha filha Laura, pelo estímulo aos estudos e por ter me proporcionado o devido tempo para que eu pudesse me dedicar a ele;

Agradeço ao meu gestor Rangel Luiz Fassina, que me oportunizou a flexibilização de horários para que pudesse comparecer as aulas, bem como meus colegas de trabalho que supriram minha ausência na agência do Sicredi em Bom Princípio/RS;

Agradeço a cooperativa Sicredi Serrana por me dar a oportunidade de ser um colaborador e fazer parte dessa família;

Agradeço a Unisinos pela oportunidade de fazer essa especialização, além do ambiente criativo e amigo que nos foi proporcionado;

Agradeço ao corpo docente, direção e administração dessa universidade que de alguma maneira contribuiu para a ampliação dos meus horizontes;

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Carlos Daniel Baioto, pela oportunidade e apoio na elaboração deste trabalho;

Agradeço aos colegas, novos amigos e companheiros que fiz nessa jornada de um ano e meio, que passaram a fazer parte da minha vida.

## RESUMO

A cooperativa de crédito Sicredi Serrana adota em 2015 um novo modelo de gestão chamado gestão por propósito, que vem substituir o modelo de gestão baseado em metas de venda de produtos, sistema utilizados pelos bancos comerciais. A gestão por propósito tem por fim, colocar em prática um novo modelo de relacionamento com os associados, focando o interesse verdadeiro e na sua melhor experiência comercial, com objetivo de aumentar a satisfação e a fidelização do associado com a sua cooperativa. Para que isso ocorra é preciso conhecer os associados, identificar e comercializar com eles os produtos que o ajudaram no seu desenvolvimento pessoal, comercial/industrial, valorizando assim o capital humano da cooperativa. Para isso o pesquisador vai contextualizar o que é cooperativismo, a cooperativa analisada, diferenciar o modelo de gestão por metas pelo modelo de gestão por propósito, entender o que é eficiência cooperativista, descrever como ocorreu o processo de implantação desse novo modelo de relacionamento comercial e verificar os resultados alcançados. Com isso busca-se identificar melhorias para aumentar os resultados das cooperativas de créditos e a satisfação dos associados, maximizar a eficiência cooperativista, disseminar as práticas adotadas pela Sicredi Serrana em outras cooperativas de crédito, contribuir para a padronização do atendimento das cooperativas de créditos diferenciando-as dos bancos comerciais.

**Palavras-chave:** Eficiência cooperativista. Gestão. Propósito. Resultado. Inovação

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - SOCIEDADE DOS PROBOS PIONEIROS DE ROCHDALE.....	18
FIGURA 2 - PADRE THEODOR AMSTAD.....	32
FIGURA 3 - FACHADA DA SEDE DO SICREDI SERRANA.....	33
FIGURA 4 - MAPA DA REGIÃO DE ATUAÇÃO DA SICREDI SERRANA.....	34
FIGURA 5 - MAPA ESTRATÉGICO.....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DEPÓSITO À VISTA, CRÉDITO TOMADO E POUPANÇA.....	44
GRÁFICO 2 - ASSOCIADOS PESSOAS FÍSICA E PESSOA JURÍDICA.....	45
GRÁFICO 3 - ÍNDICE DE EFICIÊNCIA E DE COBERTURA.....	46
GRÁFICO 4 - NPS E RESULTADO DA COOPERATIVA .....	47

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - SOCIEDADE COOPERATIVA X BANCO COMERCIAL .....	24
--	----

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ISA	Índice de Solução por Associado
MRC	Modelo Relacionamento Comercial
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
NPS	Índice Líquido de Performance
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
PPR	Prêmio e Participação nos Resultados

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA – SÉCULO XIX .....	15
2.2 COOPERATIVISMO.....	17
2.2.1 OS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS.....	19
2.2.2 OS CAPITAIS DE UMA COOPERATIVA .....	21
2.3 COOPERATIVA DE CRÉDITO X BANCO COMERCIAL .....	23
2.4 CONCEITOS GERAIS.....	25
2.4.1 INOVAÇÃO EM COOPERATIVISMO.....	25
2.4.2 VENDAS.....	26
2.4.3 EFICIÊNCIA COOPERATIVISTA.....	27
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE CASO.....	30
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	31
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	31
3.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO .....	31
<b>4 ESTUDO DO CASO</b> .....	<b>32</b>
4.1 COOPERATIVA DE CRÉDITO – SICREDI SERRANA.....	32
4.2 AS REFERÊNCIAS DA GESTÃO POR META.....	35
4.3 A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO POR PROPÓSITO.....	37
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>41</b>
5.1 FORMAÇÃO DO RESULTADO DA COOPERATIVA.....	41
5.2 DEPÓSITO À VISTA, CRÉDITO TOMADO E POUPANÇA.....	43
5.3 ASSOCIADOS PESSOAS FÍSICA E PESSOA JURÍDICA.....	44
5.4 ÍNDICE DE EFICIÊNCIA E DE COBERTURA .....	45
5.5 RESULTADO E NPS.....	47

**6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....49**  
**REFERÊNCIAS.....52**

## 1 INTRODUÇÃO

Os modelos de desenvolvimento econômicos, com base em modelo na polarização: capitalismo x socialismo, vêm se mostrando ineficientes, pois não tem potencializado melhorias na vida das pessoas. O cooperativismo surge como alternativa aos dois modelos existentes, representando assim uma terceira via de organização do modo de produção do trabalho.

O pesquisador deste trabalho é Bacharel do curso de Ciências Econômicas, e esta formação o motivou a estudar os paradoxos deste dois modelos, e com a oportunidade de atuar em uma cooperativa de crédito, iniciou a identificar as peculiaridades do trabalho de forma cooperada.

O cooperativismo, de acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), consiste em um movimento econômico e social, entre pessoas, em que a cooperação se baseia na participação dos associados, nas atividades econômicas com vistas a atingir o bem comum e promover uma reforma social dentro do capitalismo. Ou seja, satisfazer as necessidades humanas e resolver os problemas comuns. Onde o fim maior é o homem, não o lucro.

O pesquisador começou a trabalhar na cooperativa Sicredi Serrana em julho de 2015, e no decorrer das suas atividades dentro da cooperativa, presenciou o processo de transição do processo de gestão entre o modelo convencional voltados a metas, e a efetivação do modelo voltado ao propósito da organização. Os resultados identificados neste processo motivaram o desenvolvimento dessa pesquisa voltada a evidenciar este processo.

A cooperativa de crédito Sicredi Serrana adota em 2015 um novo modelo de gestão, quando o presidente, o vice-presidente juntamente com o diretor executivo, o diretor de operações e o diretor de recursos humanos resolvem modificar a forma de atendimento aos seus associados.

Perceberam que o modelo por metas de vendas de produtos, até então utilizada, não estava em consonância com um dos princípios do cooperativismo, de atender os associados e valorizar o capital humano e social da cooperativa. Entenderam que quando se tem uma gestão por metas, os colaboradores

comercializam com os associados, os produtos que interessa para a cooperativa deixando de lado o seu interesse pelos associados.

A gestão por propósito tem por fim, colocar em prática um novo modelo de relacionamento com os associados, focando o interesse verdadeiro e na sua melhor experiência comercial, com objetivo de aumentar a satisfação e a fidelização do associado com a sua cooperativa. Para que isso ocorra é preciso conhecer os associados, identificar e comercializar com eles os produtos que o ajudaram no seu desenvolvimento pessoal, comercial/industrial, valorizando assim o capital humano da cooperativa.

A implantação desse novo modelo de gestão enfrentou a quebra de alguns paradigmas dentro da instituição, pois ao se pensar que tirar as metas de vendas, poderia acarretar em uma diminuição nas vendas de produtos e por consequência no resultado da cooperativa.

Entretanto os primeiros indícios surpreenderam a todos os colaboradores, pois no momento que se conversa/ouve/conhece os associados, se entende o que eles precisam e comercializam os produtos apropriados, os associados ficam satisfeitos com as negociações, se fidelizam cada vez mais a sua cooperativa e potencializam a sua margem de contribuição dentro da mesma, melhorando assim a eficiência cooperativista.

## 1.1 PROBLEMA

Como a gestão por propósito pode influenciar nos resultados e na eficiência cooperativista de uma cooperativa de crédito, a Sicredi Serrana.

Geralmente as instituições mais organizadas e desenvolvidas possuem descritas e bem definida seus valores, sua missão e seu propósito. O propósito pode ser entendido como “onde a empresa quer chegar”, como um objetivo a longo prazo que direciona suas decisões. Na missão consta como a empresa trilhara o seu caminho para atingir o seu propósito, sempre se utilizando dos valores das empresa.

Por anos as cooperativas de crédito seguem a maneira que os bancos comerciais atuam no mercado, impondo metas de comercialização de produtos, visualizando apenas a questão financeira e o lado capitalista. Dessa forma os gestores da Sicredi Serrana, em 2015, se desafiaram a resgatar o lado cooperativo

da empresa, e decidiram alterar a forma de pensar e de agir da mesma. Implantaram um novo modelo de relacionamento comercial, onde visa com isso humanizar o atendimento e mudar o foco da empresa para o associado, em melhor atendê-lo, e não mais com foco em venda de produtos.

## 1.2 OBJETIVOS

Nos próximos subtítulos vamos ver o objetivo geral deste trabalho, os objetivos específicos e pôr fim a justificativa.

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como a gestão por propósito pode influenciar nos resultados e na eficiência cooperativista de uma cooperativa de crédito, a Sicredi Serrana.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Dentro do objetivo geral deste trabalho, podemos subdividi-los em quatro objetivos específicos, que são:

- a) Descrever o processo da cooperativa de crédito Sicredi Serrana antes do processo de implantação do modelo de gestão por propósito;
- b) Diferenciar a gestão por meta de venda de produtos pela gestão de propósito;
- c) Analisar o processo de implantação da nova gestão comercial;
- d) Verificar os resultados obtidos com a implantação da gestão por propósito;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O pesquisador é colaborador da presente cooperativa em estudo, desde julho de 2015, sendo assim se encontra inserido e vivenciando esse processo de implantação do modelo de gestão de propósito.

Dessa maneira o pesquisador pretende identificar as melhorias que a Sicredi Serrana implantou no seu sistema de negócios, para ajudar a ampliar desenvolvimento dos associados e da sociedade e como consequência melhorar os resultados das cooperativas.

Por ser um processo recente, ainda não se tem nada escrito formalmente como todo essa mudança ocorreu, sendo assim o pesquisador quer se utilizar deste trabalho para disseminar as práticas adotadas pela Sicredi Serrana para outras cooperativas de crédito dentro do sistema Sicredi e porque não, para as demais instituições financeiras cooperativas que estão ativas no mercado.

As cooperativas na sua essência, foram criadas para atender a demanda dos seus associados de maneira mais econômica, dessa forma o pesquisador gostaria de contribuir para a padronização do atendimento das cooperativas de créditos, diferenciando-as dos bancos comerciais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta primeira parte do trabalho vamos contextualizar o momento histórico no século XIX na Inglaterra, identificar o que é cooperativismo, ver a sua origem bem como os seus princípios, conhecer os capitais de um cooperativa, diferenciar as instituições financeiras tais como cooperativa de crédito e bancos comerciais e verificar alguns conceitos gerais de: eficiência cooperativista, inovação no cooperativismo e diferenciar os tipos de vendas.

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA – SÉCULO XIX

A Inglaterra no século XIX era a potência mundial e possuía território em todos os continentes. Ela era a maior economia, possuía a maior marinha, acesso aos maiores mercados consumidores e muitas indústrias que distribuíam produtos para o mundo inteiro (BRESCIANI, 1994). De acordo com Pereira (2015, p. 43):

No século XIX, a Inglaterra dominava o comércio internacional amparada por sua marinha; dominava as finanças internacionais, por deter a maior reserva metálica durante o período que vigorou o padrão ouro; dominava a produção industrial e, logo, os lucros. A posição incontestável de hegemonia mundial proporcionou a Inglaterra um ciclo vicioso de crescimento baseado na exploração das periferias e na consecução de mercados consumidores por intermédio de práticas imperialistas, e a possibilidade de interferir na política de diversos países...

Bresciani (1994) descreve que os ingleses possuíam uma vida que aparentava ser boa, porém as relações se mostravam vazias e sem sentido, principalmente o cotidiano das mulheres da classe alta.

A classe baixa era composta por pessoas que se tornavam desempregadas na área rural e tiveram que migrar para a cidade, além dos próprios habitantes dos centros urbanos. A intensa atividade industrial da Era Vitoriana foi um dos motivos que resultou nessa urbanização. De acordo com Bresciani (1994):

Os benefícios do progresso não eram para todos. As cidades dos séculos XIX, como Londres e Paris, cresceram sem planejamento. Operários e burgueses já não dividiam a mesma vizinhança; os trabalhadores moravam juntos às fábricas enquanto os patrões moravam nos subúrbios mais distantes e arborizados.

Os menos afortunados viviam em cortiços ou em casa abandonadas pela classe alta decadente. Não havia água nem boas condições sanitárias (o que contribuía para a disseminação de doenças), tal como a falta de segurança e a não existência de escolas contribuía para a má qualidade de vida dessas pessoas.

O ar sufocava com os gases das chaminés e não havia serviço públicos básicos, como: água limpa ou rede de esgoto. Essas cidades industriais eram sujas e tristes; seus rios, imundos. Essa situação favorecia a disseminação de epidemias e doenças; cólera; varíola, escarlatina e tifo eram frequentes entre os trabalhadores. (BRESCIANI, 1994)

Nas indústrias a jornada de trabalho eram iniciavam das 5:30 da manhã, podendo chegar até as 22:00. Eram aceitos homens, mulheres e crianças nesses empregos, ainda que mulheres e crianças obtivessem um salário menor, com o mesmo tempo feito pelos homens. Bresciani (1994) destaca que “O trabalho nas fabricas consumia cerca de 15 horas por dia de homens, mulheres e crianças algumas apenas com 5 anos.” Mesmo para os homens, o trabalho, além de pesado rendia ordenados baixíssimos. Ainda de acordo com autor “Os salários eram baixíssimos, não permitiam aos trabalhadores usufruírem das maravilhas da sociedade industrial”.

Bresciani (1994) ressalta que além dos trabalhos nas fábricas e nas minas, havia a profissão exercida nas ruas (vendedores), aquelas que exerciam uma determinada habilidade (carpinteiros, ferreiros...), ou o trabalho prestado à classe alta (mordomo, faxineiro...).

Naquela época, e até hoje, havia dois modelos econômicos dominantes no mundo: o capitalismo e o socialismo.

O capitalismo consiste em um sistema de organização social baseado no mercado livre e na privatização, onde a propriedade é atribuída às pessoas individuais. O sistema capitalista defende a liberdade econômica, escolha do consumidor e crescimento econômico.

O socialismo é um sistema de organização social baseado na exploração da maioria dos bens em comum, com propriedade atribuída aos trabalhadores. No sistema, o estado controla a economia, e é responsável por reduzir a desigualdade social, por meio de programas que beneficiam os pobres.

Com o passar do tempo esses dois modelos se mostraram ineficientes, pois eles são exatamente um o oposto do outro, e cada um deles possuem suas

particularidades. Em meio a isso surge o cooperativismo como alternativas aos dois modelos existentes.

## 2.2 COOPERATIVISMO

Cooperativa, de acordo com a lei N° 5.764, de dezembro de 1971, são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados. Cooperativismo segundo Schneider (2004) “é uma doutrina, um sistema, um movimento, que considera as cooperativas como uma forma ideal de organização das atividades sócio econômicas da humanidade”.

Essa ideia de solidariedade teve seu início durante a Revolução Industrial em 1844 em uma cidade nos arredores de Manchester na Inglaterra, chamada Rochdale. Devido aos baixos salários, as longas jornadas de trabalhos, que trouxeram sérias dificuldades socioeconômicas para a população, instaurou-se uma crise dentre a classe operaria. Diante disso, surgiram lideranças que criaram associações de caráter assistencial, que num primeiro momento não obteve o resultado esperado. Buscou-se outra forma para dar continuidade ao movimento que se iniciava, e concluiu-se que uma organização formal chamada de cooperativa, com a participação dos interessados podia ajudar com que as dificuldades fossem superadas (HOLYOAKE, 2014 P. 20 A 27).

Dessa forma, de acordo com Holyoake (2014 p. 20 a 27) em uma assembleia, para tratar sobre os assuntos que preocupavam os tecelões, incluindo o aumento salarial, decidiu-se formar uma comissão para ir tratar desses assuntos com os industriários. Entretanto ninguém se prontificou a formar a comissão, e não conseguiram o que queriam. Os tecelões então começaram a reunir-se com mais frequência onde logo uma comissão foi designada.

Com a ajuda das ideias de Roberto Owen, que ensinou os operários a raciocinar sobre a sua situação, se deram por conta que tanto os patrões como eles eram escravos da organização comercial e industrial existente, de tal maneira que, se os operários de hoje chegassem a ser patrões amanhã, procederiam da mesma

maneira que os industriais de hoje, portanto o que se deve reformar é o conjunto do ambiente social.

Ainda segundo o autor, os tecelões começaram a estudar como poderiam melhorar a sua situação. Como não tinham dinheiro, começaram a fazer circular uma lista de subscrição de capital, enfim preparavam-se para criar o seu próprio meio de ação e para conseguir, através o auxilio mutuo, tudo o que lhes era privado (HOLYAOKE, 2014).

Conforme as reuniões ocorriam, e o capital estava se subscrevendo, os debates giravam em volta do seguinte assunto, identificar quais eram os meios mais eficazes para melhorar a situação o povo. Dentre os diversos temas tratados criaram-se algumas regras, posteriormente chamadas de princípios, para a participação dessa sociedade.

O autor menciona que após algum tempo o capital havia chegado a quantia de 28 libras, e que com essa soma inaugurou-se um novo mundo. A sociedade foi registrada em 24 de outubro de 1844, sob o título de “Rochdale Society of Equitable Pioneers” – Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, com a anuência de 28 tecelões, que queriam: melhorar as condições econômicas dos seus sócios (HOLYAOKE, 2014).

Figura 1 - Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale



Fonte: Portal do cooperativismo financeiro

Como menciona Holyaoke (2014 p. 25 e 26)

... A sociedade tem por objetivo realizar uma utilidade pecuniária e melhorar as condições domésticas e sociais de seus membros, mediante a economia formada por acções de uma libra esterlina, para levar á pratica os seguintes projectos: Abrir um armazém para a venda de comestíveis, roupas, etc.

Comprar ou construir casas para os membros que desejam ajudar-se mutuamente, com o fim de melhorar o seu próprio estado doméstico e social.

Iniciar a fabricação de dois artigos que a sociedade julgar conveniente para proporcionar trabalho aos membros que não tiverem ocupação ou que estiveram sujeitos a continuas reduções nos seus salários.

Adquirir ou arrendar campos para serem cultivados pelos membros desocupados ou por aquelles cujo trabalho não receba a devida remuneração.

Sendo assim passaremos a compreender do que se trata os princípios cooperativistas que os pioneiros de Rochdale pensaram.

### 2.2.1 OS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

Os princípios cooperativistas são linha orientadoras através das quais as cooperativas levam à pratica, os seus valores. Para Schneider (2004) “valores são ideias e diretrizes essenciais ao processo da cooperação. Constituem as ideias-força a partir das quais emana a energia motivadora e a inspiração para a ação cooperativa...”.

Baseado no estatuto da cooperativa de consumo de Rochdale de 1844, os princípios sofreram algumas modificações, com o objetivo de se adequar as peculiaridade de cada época, então a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) após os 3 congressos mundiais de 1937 em Paris, em 1966 em Viena e em 1995 em Manchester, definiu os sete princípios com o seguinte enunciado: a) Adesão livre e voluntária; b) Controle democrático pelos sócios; c) Participação econômica do sócio; d) Autonomia e independência; e) Educação, treinamento e informação; f) Cooperação entre cooperativa; g) Preocupação com a comunidade. Os quais vamos detalhar cada um deles:

#### A) ADESÃO LIVRE E VOLUNTARIA

Para Schneider (2013), as cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as pessoas aptas para usarem seus serviços e dispostas a aceitarem sua

responsabilidade de sócios, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.

## B) CONTROLE DEMOCRÁTICO PELOS SÓCIOS

De acordo com Schneider (2013), as cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas de primeiro grau (singulares), os sócios têm igualdade de votação (um sócio, um voto); as cooperativas de outros níveis também são organizadas de maneira democrática.

## C) PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DO SÓCIO

Schneider (2013) escreveu que, os sócios contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Ao menos, parte deste capital é usualmente propriedade comum da cooperativa. Eles recebem uma compensação limitada, se houver alguma, sob o capital subscrito (realizado), como uma condição de sociedade. Os sócios alocam as sobras para os seguintes propósitos: Desenvolvimento da cooperativa, possibilitando o estabelecimento de regras parte das quais poderão ser indivisíveis; retorno aos associados na proporção de suas transações com as cooperativas; e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios.

## D) AUTONOMIA E INDEPENDENCIA

Conforme Schneider (2013), as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, controladas por seus membros. Se elas entram em acordo com outras organizações, incluindo governamentais, ou recebem capital de origem externas, elas devem fazê-lo em termos que assegurem o controle democrático de seus sócios e mantenham sua autonomia.

## E) EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E INFORMAÇÃO

Análogo a Schneider (2013), as cooperativas oferecem educação e treinamento para os seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários; assim, eles podem contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Eles informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes fornecedores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

## F) COOPERAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS

Tal como Schneider (2013) escreveu, as cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.

## G) PREOCUPAÇÃO COM A COMUNIDADE

Do mesmo modo de Schneider (2013), as cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus sócios.

Findando os princípios cooperativistas, passaremos a ver algumas definições sobre capitais sociais de uma cooperativa, pois é nesse assunto que se baseará este presente trabalho.

### 2.2.2 OS CAPITAIS DE UMA COOPERATIVA

Para se ter uma dimensão mais precisa de como se dá o funcionamento de uma cooperativa, precisamos levar em consideração alguns aspectos que podemos considerar como tangíveis e intangíveis: o bem tangível é aquele que podemos tocar ou comprovar/medir a sua existência, numa cooperativa o bem tangível é o patrimônio que essa cooperativa possui; bem intangível é justamente o oposto, trata-se das coisas que podemos perceber mas não conseguimos tocar nelas. Numa cooperativa podemos destacar como bem intangível: seus princípios e valores; o conhecimento e a experiências dos associados; os sonhos/objetivos comuns do grupo; entre outros (BAIOTO, 2018)

Ainda segundo Baioto (2018), em todas as comunidades podemos perceber algumas características bem individualizadas, que só pertence a elas mesmas, o que vamos chamar de capitais da comunidade. Esses capitais podem ser: o capital natural que é nada mais do que o ar, a água, o solo e sua biodiversidade, as paisagens, entre outros; o capital material que são os bens móveis e imóveis; o capital financeiro, que são os recursos, o dinheiro; o capital político, que são as organizações, o poder; o capital humano que é cultura é o conhecimento e o capital social que é as confiança mútua, a reciprocidade, a identidade coletiva, o senso de partilha futura, a formação e colaboração entre grupos, o espírito comunitário, o voluntarismo, a organização cívica, entre outros.

Para esta análise vamos nos delimitar a falar de três capitais: o capital financeiro, o capital humano e o capital social. Dessa forma, na visão de Burt (apud SEVERINO, 2013, pág. 142):

...há três tipos de capital na arena competitiva: o capital financeiro, o capital humano e o capital social. O capital financeiro é o dinheiro à vista, reservas no banco e investimentos. O capital humano refere-se a habilidades naturais do funcionário combinadas à educação formal, experiência profissional e habilidade pra realização de tarefas. O capital social é aquele com que, através de amigos, colegas e outros contatos, o agente aproveita as oportunidades para transformar seu capital financeiro e humano em lucro. Diferente das outras formas de capital, o capital social não é possuído individualmente, mas compartilhado em partes.

O capital financeiro pode ser entendido como o capital representados por títulos, obrigações, certificados e outros papéis negociáveis e rapidamente conversíveis em dinheiro. Uma vez que as necessidades de liquides variam significativamente entre os agentes econômicos, há uma grande variedade de instrumentos, sob a forma de contratos, que combinam diferentes ativos e são comercializados nos mercados financeiros. (HILFERDING, 1985)

O capital humano é o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que favorecem a realização de trabalhos de modo a produzir valor econômicos. São os atributos adquiridos por trabalhador por meio da educação, perícia e experiência. (PAIVA, 2001).

O capital social por não ser um conceito homogêneo, ainda não possui um conceito definido, o entendimento conceitual continua se desenvolvendo. Entretanto a ideia base de capital social é a de fortalecer relações e a comunicação,

estimulando a participação, o sentido de vínculo, o pertencimento, o comunitarismo entre a cooperativa e seus associados (BAIOTO, 2018).

Segundo Baioto (2018) as características institucionais e funcionais do capital social comunitário são: a) criação de confiança entre membros de um grupo; b) mobilização e gestão de recursos comunitário, c) cooperação coordenada em tarefas que excedem as capacidades de uma rede; d) resolução de conflitos por líderes ou por uma jurisprudência institucionalizada; e) legitimação de líderes e executivos com funções de gestão e administração; f) construção de ambiente adequado para elaboração da governança cooperativa; g) maior fidelização do cooperado.

Da mesma forma uma cooperativa também possui seus capitais: financeiro, social e humano. O capital financeiro podemos definir como o patrimônio físico da cooperativa, o capital humano são os colaboradores e o capital social são os associados.

Para uma cooperativa, não só funcionar como também prosperar e crescer, é preciso que todos os capitais trabalhem juntos, que todos os capitais cooperem entre si para alcançar o mesmo objetivo e chegarem ao mesmo destino. Vamos agora diferenciar uma cooperativa de crédito de um banco comercial.

### 2.3 COOPERATIVA DE CRÉDITO X BANCO COMERCIAL

As cooperativas de créditos são por definição legal uma instituição financeira. Esta classificação somada ao fato de que os seus produtos e serviços guardam grande similaridade com os que são oferecidos pelos bancos, induzem as pessoas a confundir as duas espécies de sociedade.

As distinções entre os dois segmentos são profundas e importantes, segundo o Araújo (2017):

As cooperativas são sociedade de pessoas, sem finalidade lucrativa, que operam unicamente com os seus associados, aos quais é assegurada a participação igualitária nas decisões e, proporcional as suas operações, nos resultados, tendo a missão de gerar em favor dos cooperados soluções financeiras adequadas e sustentáveis, mantendo comprometimento com as comunidades onde atuam.

Os bancos comerciais é uma sociedade anônima, controlada pelos detentores dos maiores capitais, visando o lucro, que é destinado aos acionistas, não mantendo qualquer vínculo com a comunidade.

A tabela abaixo trata das principais diferenças entre as sociedades cooperativas e o banco comercial. Ela evidencia as relações tanto no nível operacional como no nível administrativo gerencial.

Tabela 1 - Sociedade cooperativa X banco comercial

<b>Sociedade Cooperativa</b>	<b>Banco Comercial</b>
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente.	É uma sociedade de capitais que funciona hierarquicamente.
Mínimo de 20 pessoas.	Mínimo de uma pessoa.
Seu objetivo principal é a prestação de serviço aos seus associados.	Seu objetivo principal é o lucro.
Cada associado tem direito a um voto nas assembleias gerais. As associações entre cooperados se dão em cima de propostas.	Cada ação ou cota correspondente a um voto nas assembleias. Aqui as associações se dão majoritariamente entre os que detêm mais capital na empresa.
O controle é democrático.	O controle é financeiro.
As cotas não podem ser transferidas a terceiros.	As ações ou cotas podem ser transferidas a terceiros.
Afasta ou disciplina as ações dos intermediários.	São, muitas vezes, os intermediários.
Os resultados retornam aos associados de forma proporcional as operações efetuadas com cooperativa.	Os resultados retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações de cada um.
Aberta a participação de novos associados.	Pode limitar a quantidade de acionistas.
Defende o preço justo.	Defende o maior preço possível.
Promove a integração entre as cooperativas.	Promove a concorrência entre as empresas.
O compromisso é educativo, social e econômico.	O compromisso é puramente econômico.
Nas assembleias gerais, o quórum é baseado no número de associados presentes.	Nas assembleias gerais, o quórum é baseado na capital presente.

Fonte: Baioto (2018)

A tabela evidencia a diferenciação entre as propostas de cada sociedade, e o ponto de divergência principal é o objetivo de cada uma. Na proposta cooperativa e existência da mesma é em função do cooperado, tendo este total garantia de participação, e o capital é somente um meio de suprir as necessidades do cooperado. Já na outra proposta, o único sentido de existência desta instituição

refere-se a acumulação e multiplicação de capital, sendo as diretrizes do empreendimento limitado exclusivamente nesse sentido.

Para ajudar no entendimento deste trabalho, precisamos ver alguns conceitos gerais, tais como: inovação em cooperativismo, eficiência cooperativista e diferenciar os tipos de vendas.

## 2.4 CONCEITOS GERAIS

Iniciaremos essa parte do trabalho verificando o conceito de inovação em cooperativismo, de vendas e de eficiência cooperativista.

### 2.4.1 INOVAÇÃO EM COOPERATIVISMO

Inovação no seu sentido literário significa criar algo novo. Se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores. É um processo criativo, transformador, que promove rupturas paradigmática, mesmo que parcial, impactando positivamente a qualidade de vida e o desenvolvimento humano. Ou simplesmente pode ser considerado como uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo por outro indivíduo (ROGER e SHOEMAKER, 1971).

As inovações podem ser classificadas quanto aos seu tipo: Inovação de produto, inovação de processo, inovação de organizacional e inovação de negócio. Neste nosso estudo iremos identificar a inovação de organizacional que consiste em: implementação de novos métodos organizacionais na prática do negócio, organização do trabalho e com as relações externas.

De acordo com Camargo, Corteletti e Almeida (2012),

No que tange, então, a inovação dentro de uma cooperativa de crédito, é preciso enfatizar o fato de que inovar não significa tão somente criar algo novo, mas também, utilizar de forma diferente algo que já existe.

Ainda segundo os autores, “para obtermos resultados, precisamos de forças simultaneas, ou seja a sinergia.” Desta sinergia que as organizações necessitam de constantes reorganizações para sobreviverem, em face da competitividade existente no mercado em geral. “As empresas necessitam fazer planejamento extratético e estudo das ações para terem os seus objetivos bem claros”.

Delimitado o conceito de inovação, vamos ver no que consiste conceito de vendas.

#### 2.4.2 VENDAS

Venda é a ação e o efeito de transferir a propriedade de algo para outra pessoa mediante o pagamento de um preço estipulado. Em regra geral, o pagamento ocorre em dinheiro, pois se optar por uma troca de objetos, estaríamos perante uma situação de troca, também conhecida como permuta. A venda de produtos ou serviços constitui a base das operações das empresas. Através dessas vendas, as empresas obtêm lucro (GUTERRES, 2018).

O processo de venda, por ser um setor importante dentro de qualquer instituição, com o passar dos tempo, passou a ser objeto de estudos, e na caminhada criaram-se métodos e estratégias para alcançar os objetivos, posteriormente foram melhoradas e desenvolvidas as técnicas de vendas, para auxiliar o setor comercial das empresas nas suas atribuições diárias.

Segundo Guterres (2018) as vendas hoje se dividem em três grandes grupos: a venda transacional: é a venda cujo valor do objeto negociado está intrínseco a ele mesmo, ou seja o valor do objeto é o que o seu custo de produção adicionado a margem de lucro da empresa; a venda consultiva: é a venda cujo valor do objeto negociado está extrínseco a ele mesmo, ou seja aqui se estabelece uma relação com o cliente/associado e o valor do objeto pode ir além do seu custo de produção e da margem de lucro; e a venda complexa: onde o objeto da venda é a estratégia e a capacidade de criar coisas.

Neste trabalho observaremos que na gestão por propósito ocorrerá uma mudança de como se olha este setor na empresa, passando de um modelo transacional para um modelo consultivo. Com isso, melhorando o processo de vendas da instituição, tem-se por objetivo melhorar a eficiência do resultado econômico dentro da cooperativa. Veremos a seguir do que trata o tema eficiência dentro de uma cooperativa.

### 2.4.3 EFICIÊNCIA COOPERATIVISTA

A definição de eficiência na teoria econômica, não diferencia muito do conceito utilizado nas demais ciências sociais aplicadas. Derivado do latim *efficientia*, que significa virtude ou força para se produzir um determinado resultado, a eficiência é vista, na administração, como uma medida de geração de um produto final ou rendimento global de um sistema, ou seja, a eficiência técnica pode ser chamada de eficiência produtiva ou medida de produtividade global. Isso porque na administração as entidades com e sem fins lucrativos são vistas como um sistema aberto, por influenciarem e sofrerem influência do meio conjugando fatores internos e externos que formam o macrosistema (FERREIRA, 2005).

De acordo com Ferreira (2005) numa organização: as entradas são os insumos, representados pelos fatores de produção, o processamento se dá pela tecnologia empregada, e as saídas representam os bens e serviços derivados do esforços produtivos, produtos. Assim a eficiência está nas condições de operacionalização do sistema e em melhor utiliza-se das entradas para maximizar as saídas, considerando a tecnologia disponível. Nesse contexto, a eficiência é a otimização dos recursos utilizados para obtenção de resultados planejados. Isso é a eficiência no capitalismo.

A eficiência no setor público pode ter outra conotação, levando-se em conta que o mesmo não visa lucro e sim atender aos anseios da população da sua região. Neste contexto Torres (apud Baioto, 2018), traz sua visão de eficiência no setor público:

Eficiência: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esse foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para a obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e variáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menos custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte.

De acordo com Baioto (2018), após analisar abordagens sobre eficiência sob o ponto de vista das ciências jurídicas como nas administrativas, ele destaca que o princípio da eficiência diz respeito aos meios empregados para atingir determinado fim, não sendo possível generalizar que a eficiência limita-se a fatores de resultado monetário.

Conforme Schneider (apud Baioto, 2018), considerar somente o êxito econômico da cooperativa compromete seu sentido de existência, colocando em segundo plano todos os valores e princípios característicos do cooperativismo. O autor aponta os riscos de uma gestão cooperativa focada somente em resultados econômicos, sendo um deles o esvaziamento da participação do associado, por não se compreender responsável pelos caminhos trilhados pela cooperativa. Ele ressalta ainda que, a instrumentalização econômica não é um fim, mas um meio de a cooperativa efetivar sua função social.

O sentido de eficiência pode depender da sua correlação entre a dinâmica de um empreendimento cooperativo e a proposta de uma empresa capitalista. Para Baioto (2018):

Questões como a efetividade da gestão, proporcionando resultados monetários para os sócios e sustentabilidade socioeconômico e ambiental são alguns dos fatores recorrentes nas duas formas de organização. Todavia, com base nas diferenciações estatutárias apresentadas anteriormente, é importante reconhecer que a principal diferenciação, no que tange à gestão cooperativa, esta na tensão para apresentar resultados, tanto na dimensão social ( organização de pessoas ) como na econômica ( em sua dimensão empresarial ).

Como uma cooperativa atua economicamente e socialmente dentre os empreendimentos capitalistas e dos setores públicos, o entendimento de eficiência cooperativista consiste num meio termo entre os dois conceitos de eficiência, pois existem diferenciações no que tange aos meios e fins de ações sobre os resultados propostos pelas duas racionalidades.

Reconhecemos que a dimensão econômica da organização cooperativa necessita gerar resultados monetários de desenvolvimento, mas que este não é o objetivo da cooperativa: é , antes, um meio que a cooperativa tem de efetivar o resultado social de sustentabilidade junto aos associados e a comunidade (BAIOTO, 2018).

Nesse sentido Baioto (2018) defende que eficiência cooperativista representa conceitualmente:

O reconhecimento de que os resultados como fins da gestão de uma organização cooperativa são indissociáveis de sua dupla dimensão (social/econômica) e que os princípios cooperativistas são balizadores desse resultado. Sendo assim, os indicadores de uma eficiência cooperativista teriam como referenciais de análise os princípios e valores do cooperativismo aliados aos resultados de sustentabilidade socioeconômica do empreendimento.

A eficiência pode ser abordada sob vários aspectos, no contexto deste trabalho, vamos examinar a eficiência do ponto de vista da abordagem da otimização dos capitais da cooperativa, com foco no tratamento que se pode dar ao seu capital social, alterando o processo de venda para uma venda consultiva, quebrando assim alguns paradigmas e promovendo uma inovação no seu processo de gestão. Dessa maneira, preocupado com essa questão de valorização dos capitais da cooperativa, vamos ver no próximo capítulo a metodologia aplicada para a elaboração deste trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo vamos ver sobre a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho. Começaremos no delineamento da pesquisa, depois a definição da unidade caso,

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O desenvolvimento desse trabalho será um estudo de caso, pois de acordo com Cesar (2018) “enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coletas de dados na área de estudo organizacionais” e vamos analisar as mudanças que ocorreram na cooperativa Sicredi Serrana.

O estilo de pesquisa escolhido foi o descritivo explicativo, pois a pesquisa descritiva visa descrever algo, para isso fazem uma análise minuciosa e descritiva do objeto de estudo. Já a pesquisa explicativa é uma tentativa de conectar as ideias para compreender as causas e efeitos de determinado fenômeno (GIL, 2008).

Nesta pesquisa utilizou-se o método comparativo, no qual, conforme Gil (2008), “O método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles”. Sua utilização deve-se ao fato de possibilitar o estudo comparativo de grandes grupamentos sociais, separados pelo espaço e pelo tempo.

Esse método foi escolhido pelo fato de a cooperativa estudada fornecer para seus associados, relatórios anuais com diversas informações sobre a performance da mesma no encerramento de cada exercício contábil.

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE CASO

A unidade caso escolhida foi a Cooperativa de Crédito e Poupança de Livre Admissão Carlos Barbosa Ltda ou como é mais conhecida a Sicredi Serrana que está presente e consolida a marca Sicredi na região serrana do estado, com sua SEDE no município de Carlos Barbosa. E tem uma área de atuação compreende os 23 municípios. Atuante no ramo financeiro, esta cooperativa foi escolhida pelo fato de que em 2015 os gestores decidiram alterar a forma de gestão da empresa e também pelo fato de o pesquisador ser colaborador e associado da mesma.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A utilizada será a pesquisa documental, pois vou-me utilizar de relatórios anuais que são distribuídos para os associados, para a confecção deste trabalho. De acordo com Lopes (2016):

É possível entender então aqui, a formação da pesquisa documental, visto que ele é um assunto não tão estranho assim, para quem já se consultou sobre pesquisa bibliográfica. A diferença crucial é que na pesquisa documental, ainda não houve um filtro analítico, e os materiais põem sofrer reelaboração de acordo com os objetivos da pesquisa.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de dados utilizada neste trabalho e a de dados quantitativos, pois ao longo deste, veremos o conjunto de números divulgados pela cooperativa com objetivo de poder interpretá-los, dando ao mesmo tempo uma razão de ser e uma análise racional.

As informações encontram-se disponíveis nos relatórios anuais que a cooperativa disponibiliza para os associados. O pesquisador irá unificar os mesmos, e coloca-los em forma de gráfico, para melhor visualizar e evolução de cada item verificado.

### 3.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

Este trabalho se limita as informações que estão disponíveis nos relatórios anuais que são entregue aos associados, dessa forma se tratam de informações que são divulgadas e estão disponíveis ao acesso que qualquer associado desta cooperativa.

## 4 ESTUDO DO CASO

Iniciaremos esta parte do trabalho com um histórico de como se formou a cooperativa de crédito Sicredi, como um olhar mais específico a cooperativa de crédito Sicredi Serrana, verificar as referências de uma gestão de metas e como ocorreu a construção do modelo da gestão por propósito.

### 4.1 COOPERATIVA DE CRÉDITO – SICREDI SERRANA

O sistema Sicredi é a cooperativa de crédito mais antiga da América Latina, teve seu início no primórdio do século XX, quando o suíço padre Theodor Amstad veio para o Brasil, para atender as colônias alemãs do Rio grande do Sul. Após 17 anos em solo brasileiro, em 1902, ele juntamente com 19 lideranças da comunidade, constituíram a Caixa de Economias e Empréstimos Amstad, uma cooperativa de crédito em Linha Imperial, Nova Petrópolis, o que hoje é a atual Sicredi Pioneira, inspirado no modelo alemão de cooperativismo, para atender os agricultores locais que estavam carentes de investimentos e crédito (Sicredi Pioneira).

Figura 2 - Padre Theodor Amstad



Fonte: <https://www.sicredipioneira.com.br/sicredi-pioneira> 1996

Ao longo das décadas foram se trocando os presidentes, trocou-se algumas vezes o nome da cooperativa, assim como a sua sede. Entretanto em 1989, a

cooperativa abre a primeira unidade de atendimento fora do município de Nova Petrópolis, e a cidade escolhida foi Santa Maria do Herval, e nos anos seguintes foi se espalhando pela região da Serra e do Vale do Caí (Sicredi Pioneira).

Em 1992 as cooperativas de créditos do Rio grande do Sul, que já estavam reunidas em uma cooperativa central a Cocecrer, decidem atuar através de uma marca única, surgindo o nome Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi Pioneira).

A Sicredi Serrana está presente e consolida a marca Sicredi na região serrana do estado, com sua SEDE no município de Carlos Barbosa, fica distante 109 km da capital do estado do Rio Grande do Sul, a cidade de Porto Alegre. Segue na figura abaixo uma foto da fachada da SEDE do Sicredi Serrana (Sicredi Serrana).

Figura 3 - Fachada da SEDE do Sicredi Serrana



Fonte: Marketing da Sicredi Serrana 2016

Conforme seu estatuto social, a área de atuação compreende os 23 municípios: Barão, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Bom Princípio, Carlos Barbosa, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Pinto Bandeira, Santa Tereza, São Marcos, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Veranópolis, Vila Flores e Tupandi. Dispostos conforme ilustrado no mapa logo abaixo (Sicredi Serrana).

Figura 4 - Mapa da região de atuação da Sicredi Serrana



Fonte: Marketing da Sicredi Serrana 2002

Sua fundação foi no início da década de 1980, onde dirigentes, diretores e associados da Cooperativa Santa Clara, devido ao recuo do estado no financiamento agrícola e a necessidade dos agricultores de crédito e de investimento, impulsionou-os a criar uma alternativa para atender aos seus associados. Esse contexto foi decisivo para a iniciativa de empreender

coletivamente, e assim alinhada a tendência do cooperativismo, nascia a aspiração, o fomento e o apoio para a constituição de uma cooperativa de crédito como instrumento de organização econômica da sociedade (Sicredi Serrana).

Como resultado, 25 sócios formaram a Cooperativa de Crédito Rural de Carlos Barbosa a CREDICLARA, cujo nome compreende a expressão CREDI acrescido do nome da cooperativa de produção a que estava vinculada, a Cooperativa Santa CLARA (Sicredi Serrana).

Assim foi até 1992, quando em uma assembleia Geral, já com a necessidade de uma estrutura maior e de obter mais recursos para a cooperativa, os associados decidiram por se unir com outras cooperativas do mesmo ramo e fazer parte do sistema Sicredi, adquiriram o nome fantasia de Sicredi Carlos Barbosa. E em 2000 finalmente o nome fantasia de Sicredi Serrana, o que perdura até hoje (Sicredi Serrana).

Visto o histórico da cooperativa que será analisada, avançaremos agora para descrever como era o sistema de gestão por metas que foi utilizado até outubro de 2015 e posteriormente descrever como é modelo de gestão por propósito, verificar como foi o processo de mudança e na sequência analisar os resultados obtidos nos anos seguintes.

#### 4.2 AS REFERÊNCIAS DA GESTÃO POR META

Gestão por metas significa administrar os recursos disponíveis – tempo, dinheiro e pessoas – em direção ao objetivo estratégico da empresa. Tendo como um dos pilares primordiais, a de estabelecer objetivos e metas desafiadoras e alcançáveis (SANTOS, 2018)

No entanto, o trabalho não se encerra na definição das metas da empresa e no seu desdobramento para os departamentos e colaboradores. A gestão por metas se estende desde o planejamento até a implementação e controle de metas, através do qual é possível corrigir qualquer desvio e conduzir os colaboradores ao alcance do resultado.

Conforme Santos (2018) a gestão por metas pode ser dividida em três etapas, que são: planejamento das metas; implementação das metas e controle das metas.

A questão de se estabelecer metas que serão alcançadas pelas equipes tem início no planejamento adequado, isto é, já começa na própria

definição. As metas não podem ser estabelecidas com base no achismo ou na intuição, elas devem ser definidas a partir dos indicadores de desempenho das empresas. Uma meta sempre representa uma oportunidade: um valor compreendido entre o resultado atual e o melhor resultado conhecido para este indicador.

Na fase de implementação da meta é preciso criar um plano de ação e comunicação, pois as mesmas só serão alcançadas quando todos os colaboradores tiverem a ciência e a compreensão de seus objetivos e indicadores de desempenho. Assim cada funcionário terá clareza sobre o seu impacto nos resultados da equipe e da empresa.

O acompanhamento de metas permite identificar desvios e oportunidades, a tempo de se executar as ações necessárias. Além disso, é um poderoso instrumento para os gestores darem feedbacks objetivos e constantes a suas equipes (SANTOS, 2018).

Esse tipo de gestão, na prática de uma cooperativa de crédito, funciona da seguinte maneira: contrata-se um colaborador novo, independente dele ter ou não experiência na área de vendas, ele irá passar por um período de treinamento onde terá a oportunidade de conhecer todos os produtos que a sua instituição financeira trabalha e depois irá para uma agência atender aos associados com uma meta de vendas para cada produto que a cooperativa tem em seu portfólio.

O cumprimento dessas metas definirá o seu futuro e a sua carreira dentro dessa instituição. Dela dependerá futuras promoções e também o percentual no seu Prêmio e Participação nos resultados (PPR) da cooperativa.

Em virtude disso os colaboradores de uma agência, passam a ver os associados como clientes, e começam a abordar os mesmos, de forma intensa, assim que entram na agência para resolverem seus problemas financeiros. Muitas vezes, obrigando os associados a comprar determinados produtos que não são do seu interesse – normalmente produtos de baixa aceitação ou de difícil comercialização - para poder liberar um produto do seu interesse.

Neste tipo de gestão, o colaborador da instituição vende o que precisa para bater a sua meta sem se preocupar se o seu cliente/associado realmente precisa de um ou de outro produto, neste momento ele está mais preocupado em alcançar as suas metas para ficar de bem com seu gestor imediato.

Neste contexto, é compreensível aceitar que os associados enxerguem e até mesmo confundam a sua cooperativa de crédito como um banco comercial, pois essa prática comercial é comum nestas instituições, perdendo assim a sua identidade cooperativa.

### 4.3 A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO POR PROPÓSITO

Diante de tudo isso, na cooperativa de crédito Sicredi Serrana representadas pelos: presidente, o vice-presidente juntamente com o diretor executivo, o diretor de operações e o diretor de recursos humanos, analisando o modelo de gestão aplicado pela cooperativa, começaram a ficar incomodados com essa indiferença que os associados tinham em relação a sua cooperativa e começaram a pensar em como poderiam humanizar a relação com ele, onde depois de algumas reuniões resolvem modificar a forma de atendimento aos seus associados.

Essa nova forma de relacionamento inicialmente foi chamada de Modelo de Relacionamento Comercial (MRC) e consiste no seguinte: todos os colaboradores da agencia, especialmente os que atuam no comercial, passam a ter uma nova atribuição, a de conhecer o associado e com isso ofertar os produtos que são de interesse delesf.

Guiado pelo Mapa Estratégico, em 2015, reformulamos o Modelo de Relacionamento Comercial para com os associados da Sicredi Serrana. Dentre os pontos mais relevantes deste novo modelo destacamos:

- Buscar conhecer o associado sobre seus planos futuros com o objetivo de organizar e facilitar a realização dos mesmos;
- Interesse por atender e entender adequadamente as necessidades de produtos e serviços financeiros que o associado possui, propondo as mais adequadas alternativas e condições com o objetivo de sermos a principal Instituição Financeira do associado;
- Segmentação dos associados para melhor compreender as necessidades e atende-las no dia a dia, com profissionais especializados em cada segmento de negócio. Assim nossas equipes estarão realizando a aproximação, contatando associados, agendando visitas e propondo negociações que façam o associado e a Cooperativa se desenvolverem.

Essa nova forma de se relacionar possibilitará conhecer mais o associado e conseqüentemente eles conhecerem mais os produtos e serviços que o Sicredi disponibiliza. Buscamos com isso a participação ideal de mercado e que o associado eleja a Sicredi Serrana como seu principal parceiro de negócios a ponto de indicar a Cooperativa para um amigo, vizinho ou parente próximo (PRINA 2015, p. 26).

Para conhecer o associado é necessário estar próximo a ele, conversar e perceber as suas reais necessidades e os seus projetos, e assim conhecendo e tendo domínio sobre o seu portfólio de produtos, ofertar as alternativas que iram de fato resolver os problemas dele, sem a comercialização de produtos secundários como forma de contrapartida, demonstrando com isso, interesse real e o devido respeito aos associados que são os dos donos da cooperativa.

Diante dessa nova sistemática, o intuito é que os associados se sintam valorizados e que eles percebam que fizeram um bom negócio e dessa forma, eles tenham a sua cooperativa como primeira alternativa na sua preferência por fazer novos negócios.

Os gestores da Sicredi Serrana entendem que na medida que os associados têm a sua cooperativa como primeira opção na hora de fazer negócios, apesar de poder ter conta em outras instituições financeiras, o Sicredi Serrana terá a sua fidelidade e a sua principalidade. Principalidade é quando o associado possui contas em mais de uma instituição financeira, eles escolheram uma instituição em que ele movimentará a maioria dos seus negócios, assim essa instituição será a sua principal instituição financeira.

Inspirado pelo nosso objetivo estratégico de ser a principal instituição financeira do nosso associado, definimos na construção do nosso mapa estratégico, a Proposta de Valor. Estamos sempre em busca de proporcionar ao nosso associado uma experiência diferenciada, baseada nos seguintes pilares:

**AGILIDADE** – Buscamos entregas que surpreendam a expectativa do associado. Agindo de forma proativa, com processos simples, dinâmicos e eficiente.

**SIMPLES** – Seremos práticos, rápidos e claros. Simplificando a nossa comunicação. Explicar o passo a passo e ser transparente a todo momento.

**ATIVO** – Somos motivados pela vontade de fazer mais. Comprometidos, engajados, participativos e incansáveis. Participamos ativamente nos assuntos que interessam aos nossos associados.

**AGREGAÇÃO DE RENDA** - prezamos pela precificação adequada, equidade e resultados reinvestidos na própria região. Resultados sustentáveis que mantem patrimônio e reservas da cooperativa.  
**CONFIANÇA E SEGURANÇA** – mantermos relação firmadas no conhecimento, na transparência e na ética. Preservar o sigilo das informações cumprindo o que foi combinado nas negociações. Segurança nas informações.

**PRÓXIMO** – Estar presente nos momentos importantes da sociedade, contribuindo com os interesses coletivos dos associados, com uma gestão próxima e ágil na tomada de decisões, sendo mobilizador, agregador e otimista, soma de forças.

**EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO** - Queremos conhecer o associado e propor soluções adequadas ao seu perfil. Desta forma, prestar consultoria com foco no associado e realizando negócios com excelência (PRINA 2016, p. 28).

Esse novo modelo de relacionamento comercial está sendo chamado de gestão por propósito, pois o Sicredi Serrana possui um propósito, uma missão e alguns valores como instituição. Tudo isso é o que guia a caminhada da cooperativa, dessa forma, o Sicredi Serrana tem todas essas informações compiladas em um

mapa estratégico, que foi elaborado em 2014 com validade de cinco anos. Que segue abaixo.

Figura 5 - Mapa Estratégico



Fonte: Marketing da Sicredi Serrana 2015

No mapa estratégico acima podemos então identificar o propósito da Sicredi Serrana: “Contribuir com o desenvolvimento dos associados e da sociedade”, além da nossa missão: “Como sistema cooperativa, valorizar o relacionamento, oferecer soluções Financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”. A união dessa duas ideias forma o objetivo estratégico da cooperativa de “Ser a principal instituição financeira do associado, promovendo resultados admiráveis.”

No processo de construção do mapa estratégico, em 2014, a Sicredi Serrana escolheu reforçar o humano e a essência do cooperativismo. Escolheu estar mais próximo dos associados sem perder de vista a eficiência operacional e os resultados. Assim nasceu a Gestão por Propósito concebida para “construir com o desenvolvimento dos associados e da sociedade”.

Embora ainda pouco disseminado, este modelo vem ganhando espaço no meio empresarial. Um dos fatores que define a Gestão por Propósito ocorre quando o resultado passa da condição de ser o foco principal dos gestores para ser a consequência do bom trabalho realizado e da qualidade de entrega ao cliente/associado. Neste modelo, valoriza-se as relações humanas os processos de aprendizado e o fazer juntos, buscando a consciência e competência coletivas para a resolução de problemas e criação de valor. Aprofunda-se o debate sobre os valores virtuosos com o propósito da empresa e o seu vínculo com o propósito de vida de cada colaborador.

A liderança é pelo significado, inspirando pelo exemplo e pela virtude de integridade, consistente e coerente. As pessoas são incentivadas a aprender com as experiências e a criarem sem o medo de errar, entendendo que o erro é parte do aprendizado.

Os gestores e as equipes ganham mais autonomia e são inspirados e guiados pelos valores e pelo propósito da empresa. O ambiente de trabalho passa a estimular a qualidade e a paixão pela excelência.

A Gestão por Propósito é mais inovadora, intuitiva e espontânea. Baseia-se no pensamento sistêmico e na interdependência entre as áreas, na relação de confiança e na responsabilidade de cada membro em fazer o melhor para que juntos seja entregue a obra coletiva. O compromisso é expresso mais na qualidade do esforço do que no número de horas de trabalho. As pessoas trabalham para o bem comum e essas ações são recompensadas suficientemente por si mesmas. É o amor a causa.

Não são os incentivos que aumentam a produtividade e sim, o significado daquilo que se faz. É servir ao outro e não se servir do outro para “bater metas”. Implica em uma equipe continuamente aprendendo, desenvolvendo-se e assumindo novos desafios em prol de um propósito maior, por que isso tem um significado e está coerente com o que o colaborador acredita.

Por fim, na Gestão de Propósito, o empenho do gestor em crescer é mediante o interesse genuíno e a dedicação ao crescimento dos seus colaboradores. Ou seja, servir o outro é o caminho da própria realização e da criação de valor (PRINA 2016, p. 15).

Visto a diferenciação ente gestão por metas e gestão por propósito vamos avançar para o próximo passo que é a análise dos resultados.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte do trabalho será abordado como a Sicredi Serrana faz para medir a sua performance no mercado e formar o seu resultado, ao mesmo tempo verificar as principais diferenças entre os modelos de gestão. Além de iniciarmos as análises dos números da cooperativa, tais como: depósitos a vista, crédito tomado, poupança; números de associados pessoa física e número de associados pessoa jurídica; índices de eficiência e índice de cobertura; o resultado após o fim de cada ano e a o índice que representa a satisfação dos associados.

### 5.1 FORMAÇÃO DO RESULTADO DA COOPERATIVA

Cada produto ou serviço comercializado pelos colaboradores com os associados da cooperativa gera uma receita para a instituição. Dessa forma, cada produto/serviço comercializado é chamado pela cooperativa de ISA – Índice de Solução por Associado, ou seja se um associado utiliza cinco produtos oferecidos pela sua cooperativa ele tem cinco ISAs, numa gestão por metas quanto mais ISAs o associado tiver melhor, independente do perfil de cada um, independente se o associado é um poupador ou se é um tomador de crédito. Esse é o principal índice analisado.

As Instituições Financeiras conseguem calcular, medir e somar, a receita que cada produto ou serviço gera, para posteriormente apurar o resultado da cooperativa. O somatório da receita de todos os produtos e serviços consumidos pelos associados e chamado de Margem de Contribuição (MC). Numa gestão por propósito este índice torna-se o principal indicador analisado para medir o desempenho e a evolução dos associados, pois os associados, cada um com seu perfil, podem ter a sua principalidade com o Sicredi mesmo com a utilização de pouco ISAs. Cabe aos colaboradores, conversando e conhecendo os associados, maximizar a MC de cada associado dentre os produtos e serviços que cada uma necessita.

A Sicredi Serrana, como qualquer outra Instituição, ao final de cada ano/período, faz o fechamento contábil para ver se a empresa obteve lucro ou prejuízo. A cooperativa chama isso de gerar resultado que pode ser positivo ou negativo.

Nesse contexto os gestores da Sicredi Serrana quebraram antigos paradigmas e em outubro de 2015, tomaram a decisão de mudar o modelo de gestão da cooperativa, de uma gestão por metas, oriunda desde que se tem o sistema Sicredi com instituição financeira, pela gestão por propósito onde a base é conhecer o associado e comercializar com ele o que de fato ele tem por necessidade,

Inicialmente mudaram apenas o sistema de atendimento, mantendo as metas por produtos e serviços. Com o decorrer do projeto, identificou-se que a questão de se ter metas por cada produtos e serviços estava conflitando com a nova visão de como atender os associados focando nas suas necessidades. Dessa forma os gestores da cooperativa atendendo a uma solicitação dos colaboradores das agências, decidiram por extinguir as metas individuais por comercialização de cada serviço/produto, focando realmente dessa forma no propósito da cooperativa.

As cooperativas tem como um dos seus princípios, atender aos anseios de seus associados, da mesma forma na cooperativa Sicredi Serrana não é diferente, ela já tinha por costume, oferecer aos seus associados os mesmos produtos e serviços que os bancos comerciais ofertam para os seus clientes, com a mesma qualidade, porem com custos mais reduzidos.

Nesta linha de raciocínio, os gestores da cooperativa na pessoa do diretor executivo, em uma conferência interna chamada de “Workshop Sicredi Serrana” ocorrida em junho de 2016 num hotel na cidade de Gravataí, lançaram um questionamento aos colaboradores: “É possível uma empresa gerar resultados admiráveis, fazendo o bem?”.

Fazer o bem neste contexto se refere a seguinte situação: um associado possui conta em duas instituições financeiras, e ele costuma utilizar limite do especial na outra instituição e não na sua cooperativa, sendo que o juros cobrado pela cooperativa é praticamente 60% do juros praticado pela outra instituição, nesse sentido se aproximando do associado, conhecendo as suas demandas e o informando que aqui na sua cooperativa o juros do limite do especial é menor do que ele está pagando hoje na outra instituição, o ajudará a economizar se ele utilizar o limite na sua cooperativa e não o da outra instituição. Assim os gestores entendem que estarão fazendo o bem para o associado e gerando novos negócios e conseqüentemente gerar mais resultados para a empresa. A cooperativa chama isso de modelo Agregador de renda.

O que apresentamos como “Modelo Agregador de Renda” é, em essência, a razão de existir de uma cooperativa de crédito. A complexidade de seu planejamento financeiro considera não apenas o “lucro” final, mas que atenda o conjunto de interesses individuais dos associados, o desenvolvimento da cooperativa e a geração de riqueza na sociedade.

Capacitando os colaboradores, para oferecer produtos e serviços adequados aos associados, contribuindo com o seu planejamento financeiro;

Mantendo a cooperativa como um empreendimento sólido, rentável e com crescimento sustentável para o seu contínuo desenvolvimento;

Operando com preços adequados nos produtos, o que força a competitividade para o usuário, e uma saudável concorrência com as demais instituições financeiras;

No desenvolvimento regional, captando recursos e reinvestindo em forma de crédito na própria área de atuação da cooperativa, o que fomenta a economia, desenvolve atividades produtivas e gera novos empregos;

Na inclusão financeira, ao manter agências em 100% dos municípios na área de atuação da cooperativa, independente do tamanho da população ou da economia local, reafirmando seu compromisso social e econômico com as comunidades;

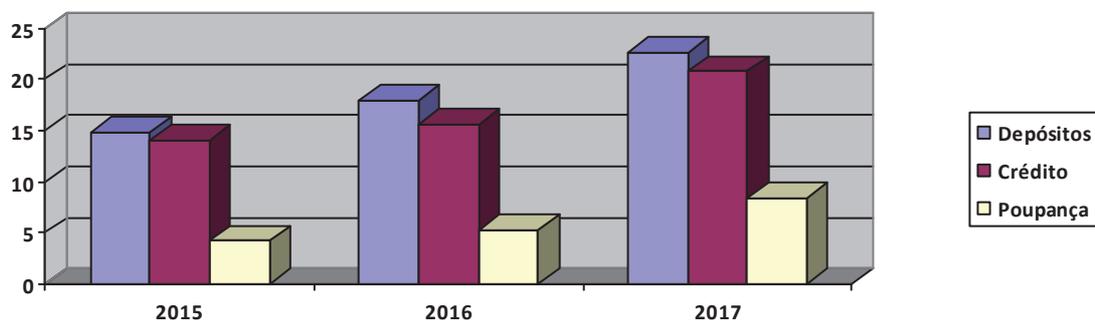
Investimento em ações comunitárias, na formação do quadro social, e nos eventos que são estrategicamente importantes para cada município (PRINA – 2015, p.59)

De acordo com o relatório anual que cooperativa oferece para todos os associados no início de cada ano, contendo todas as informações mais relevantes da cooperativa do ano/exercício que findou, conseguimos verificar a evolução dos índices. O pesquisador coletou as informações dos últimos três relatórios anuais: do ano de 2015, 2016 e 2017 para montar os gráficos que seguem.

## 5.2 DEPÓSITO À VISTA, CRÉDITO TOMADO E POUPANÇA

No primeiro gráfico vamos verificar a participação de mercado que a Sicredi Serrana tem dentro da sua região de atuação, verificando índices como: o percentual de depósitos em conta corrente, também conhecido como depósito a vista, os créditos tomados pelos associados e o valor depositado em conta poupança.

Gráfico 1 – Depósito à vista, Crédito tomado e Poupança



Fonte: Relatórios Anuais de 2015, 2016 e 2017

Podemos verificar a evolução do percentual de mercado nesse três índices. A Sicredi Serrana fechou o ano de 2015 com 14,78% dos depósito à vista entre todas as instituições financeiras na sua região de atuação, esse percentual aumentou para 17,91% no final de 2016 e novamente uma evolução para 22,62%. Isso significa que a Sicredi Serrana, teve sob sua custódia em dezembro de 2017, 22,62% de todo o dinheiro que estava depositado em contas correntes em todos os bancos e cooperativas de crédito somados, em todos os municípios onde atua.

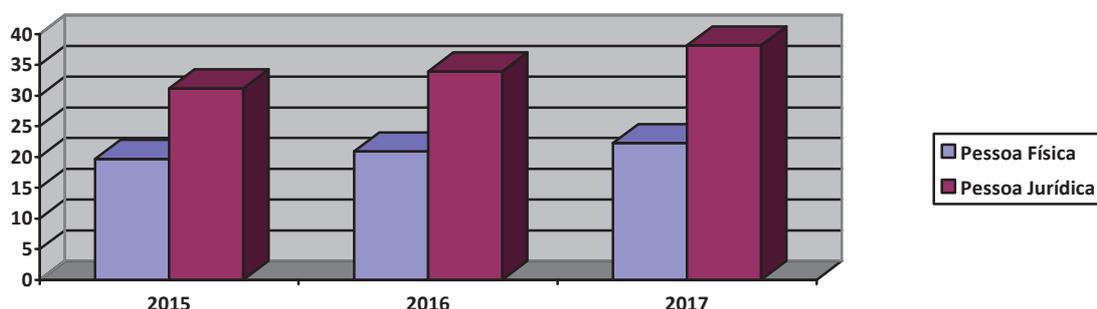
Da mesma forma ocorreu com o crédito tomado, em 2015 a Sicredi Serrana possui 14,02% da carteira de crédito na sua região, aumentando sua participação de mercado para 15,56% no ano seguinte e aumentando novamente para 20,78% em 2017. Podemos afirmar que a Sicredi Serrana possui 1/5 de todo o crédito tomado entre todos os bancos comerciais e cooperativas de crédito na sua região.

Na poupança não foi diferente, em 2015 a Sicredi Serrana detinha 4,25% da poupança, majorando sua participação no mercado para 5,26% em 2016 e em 2017 administra 8,38% de toda a poupança da sua região de atuação. Um crescimento de quase 100% em três anos.

### 5.3 ASSOCIADOS PESSOAS FÍSICA E PESSOA JURÍDICA

Ainda falando de participação de mercado, vamos acompanhar no próximo gráfico, mais dois índices: o de número de Pessoas Física, e o número de Pessoas Jurídicas, que possuem conta na instituição.

Gráfico 2 - Associados Pessoa Física e Pessoa Jurídica.



Fonte: Relatórios Anuais de 2015, 2016 e 2017

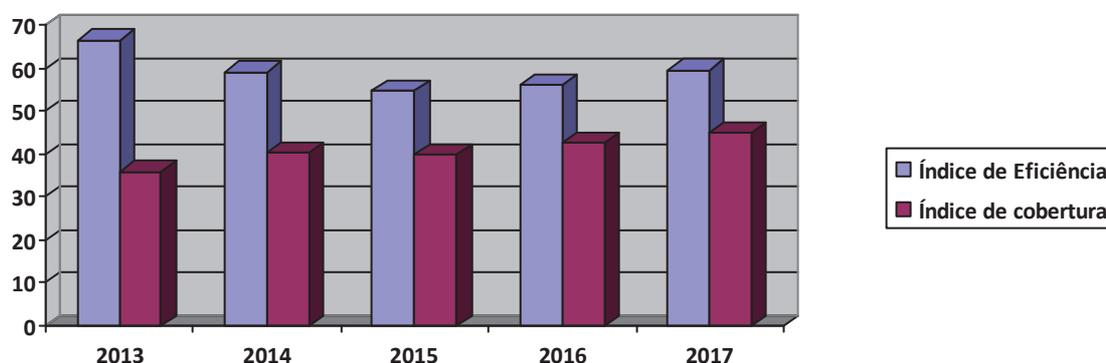
Neste gráfico podemos verificar que mais pessoas abriram conta na Sicredi Serrana neste período analisado. Na participação de mercado Pessoa Física, podemos afirmar que em 2015, apenas 19,68% da população que reside na área de atuação da Sicredi Serrana possuíam conta na cooperativa. Esse número evoluiu para 20,90% em 2016, e continuou evoluindo para 22,26% da população na região de atuação, tem conta no Sicredi Serrana.

O crescimento na participação de mercado das Pessoas Jurídicas na região de atuação não foi diferente, aumentou de 31,18% em 2015, para 33,94% em 2016 e para 38,14% em 2017. Então em dezembro de 2017 quase 40% de todas as pessoas Jurídicas de todos os municípios onde atua a Sicredi Serrana possuem conta na cooperativa.

#### 5.4 ÍNDICE DE EFICIÊNCIA E DE COBERTURA

Antes de ir para o próximo gráfico, precisamos ver dois conceitos: o de Índice de Eficiência e o de Índice de Cobertura. Segundo Prina (2015) o primeiro se refere a indicadores que são usados na análise financeira de instituições financeiras, que expressa a relação entre as despesas operacionais da instituição e a sua receita. Esta receita é definida com a soma da receita de intermediações financeiras (juros, multas), receitas de serviços (comissão sobre a comercialização de seguros, consórcios entre outros) e outras receitas operacionais (taxas e tarifas). Já o segundo expressa a capacidade de cobertura dos custos fixos apenas com as receitas de prestação de serviços.

Gráfico 3 - Índice de Eficiência e de Cobertura



Fonte: Relatórios anuais 2015, 2016 e 2017

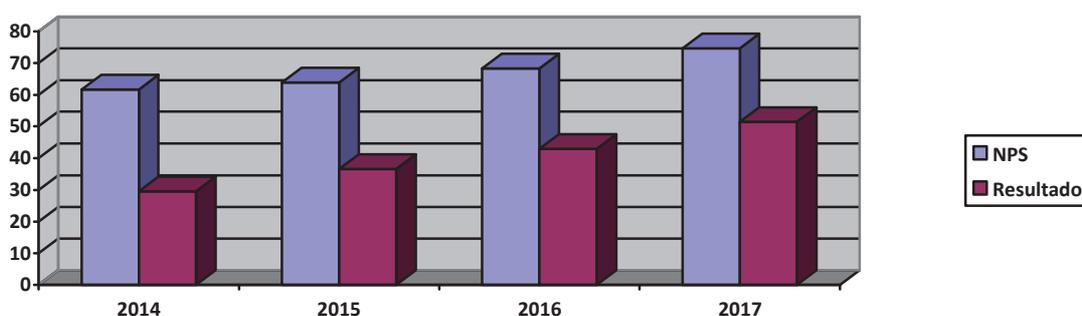
Na parte que se refere ao índice de eficiência, os dados demonstram que a Sicredi Serrana vem ganhando em eficiência, pois consegue aumentar sua produtividade a um custo menor. Na parte de eficiência a relação entre as grandezas apresentadas é inversamente proporcional, ou seja, quanto menor, melhor é a eficiência da cooperativa. Em 2013 esse índice apresenta 66,71% melhorando no ano seguinte (2014) para 59,21% e da mesma forma em 2015 para 54,88%. Segundo Prina (2016), o aumento do índice de eficiência em 2016 para 56,19% e posteriormente o de 2017 para 59,60%, foi em decorrência de investimentos realizados pela cooperativa em infraestrutura, revitalização e abertura de novas agências, e não por ter piorado o desempenho da cooperativa.

Na parte que se refere ao índice de cobertura, podemos acompanhar a evolução da cooperativa e aqui a relação entre as grandezas apresentadas são diretas, ou seja, quanto maior melhor o índice da cooperativa. Em 2013 começamos com um percentual de 35,88%, aumentando para 40,28% em 2014 e recuando em 2015 para 39,75%, em 2016 volta a crescer o índice para 42,55% e em 2017 no mesmo ritmo, apresenta uma melhora no índice para 45,11%. O gráfico de cobertura demonstra que a cooperativa segue evoluindo no indicativo de receita de produtos e serviços que impactam diretamente no resultado operacional.

## 5.5 RESULTADO E NPS

O gráfico a seguir demonstra a performance do Índice Líquido de Promotores – NPS. Conforme Prina (2017, p. 49) o NPS representa a satisfação dos associados, na metodologia desta pesquisa, os entrevistados dão uma nota de 0 a 10 para a sua experiência com a cooperativa, o que os motivou a dar essa nota e também como avaliam produtos e canais da instituição. Além do resultado final da cooperativa em cada exercício contábil.

Gráfico 4 - NPS e Resultado da Cooperativa



Fonte: Relatórios anuais 2015, 2016 e 2017

Podemos verificar que a NPS da Sicredi Serrana está evoluindo, passando de 61,7% em 2014, para 63,9% em 2015, por 68,3% em 2016 e chegando a 74,6% em 2017. Para os colaboradores da Sicredi Serrana trabalhar pela experiência do associado é um compromisso, entendendo as suas necessidades e oportunizando os negócios mais adequados gerando um relacionamento positivo.

Com o resultado não é diferente, partimos de 29.650 milhões em 2014, passando por 36.998 milhões em 2015, alcançando 42.901 milhões em 2016, e chegando no maior resultado da sua história em 2017 com 51.402 milhões. Tudo isso representa um acréscimo de 20% em comparação a 2016. A apuração do balanço patrimonial representa adequadamente a situação econômico-financeira da cooperativa, seguindo as normativas do Banco central do Brasil e as normas brasileiras de contabilidade. As demonstrações contábeis são auditadas pela

empresa de auditoria externa Ernst & Young e aprovadas pelo Conselho Fiscal da cooperativa (PRINA 2018, p. 50).

Vistos todos os principais índices que a Sicredi Serrana possui, avançamos para o próximo capítulo, onde faremos as considerações finais e as considerações finais deste trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta etapa deste trabalho abordaremos as considerações das análises realizadas no decorrer da construção deste trabalho.

Ao findar a etapa de análise de dados da cooperativa Sicredi Serrana, o pesquisador conclui que fica evidenciado a assertividade da decisão que os gestores da cooperativa tiveram em alterar o processo de gestão por metas para o modelo de gestão por propósito, em outubro de 2015.

A Sicredi Serrana conseguiu implantar uma melhoria no seu sistema de negócios, com isso conquistou uma melhora significativa na sua relação com os seus associados.

Essa mudança já é percebida pelos associados tanto que os resultados se refletem nos números divulgados, como por exemplo: a cooperativa detém em dezembro de 2017, 22,62% de todo o volume de dinheiro depositado em conta corrente em todas as Instituições financeiras na sua região de atuação. Se levarmos em conta o números de bancos e outras cooperativas de crédito que estão atuando neste mesmo mercado percebemos que a Sicredi Serrana possui um valor muito maior que a sua cota justa de mercado.

No quesito crédito tomado, segue no mesmo ritmo em dezembro do ano de 2017, a Sicredi Serrana possui 1/5 de todo o crédito tomado entre todos os bancos comerciais e cooperativas de crédito na sua região, chegando a 20,78% de participação de mercado. No produto poupança a Sicredi Serrana administra 8,38% de toda a poupança da sua região de atuação. Apesar da sua participação de mercado ainda ser tímida ela obteve um crescimento 100% em três anos.

Com relação a quantidades de associados a Sicredi Serrana teve um incremento de 18.531 novos associados neste últimos 3 anos (2015, 2016 e 2017), sendo que 91% de conta são de pessoas física e os outros 9% são de contas de pessoa jurídica.

O índice de eficiência vem evoluindo de maneira sustentável, a análise desse item ficou prejudicada em função de que em 2016, em todo o sistema Sicredi, iniciou-se uma reforma em todas as agências, renovando o seu interior e fachada, se adequando a nova marca, aprovada neste mesmo período. Essas obras não findaram em 2016 elas continuam ocorrendo ainda hoje, e esse custo impacta diretamente no índice de eficiência. Já o índice de cobertura apuramos um

crescimento de aproximadamente 26% em 3 anos, o que é excelente pois isso reflete diretamente no resultado operacional da cooperativa.

O Resultado obtido em 2017 foi 20% maior do que o resultado de um ano anterior. Além do retorno de parte do resultados para os associados, ele é revertido para a sustentabilidade da instituição, possibilitando assim uma precificação mais justa e adequada, beneficiando os associados em suas transações em futuros negócios.

A NPS, neste momento da cooperativa, figura com um indicador mais importante desse novo modelo de gestão, pois aqui se mede a satisfação do associado com a sua cooperativa. Com um aumento de 21% nos últimos três anos, a Sicredi Serrana chega a incríveis 74,6% de aprovação, contra uma média de 36% das outras instituições financeiras na mesma região de atuação da cooperativa (PRINA, 2018).

Entendemos então que esse modelo de gestão por propósito adotado pela Sicredi Serrana dialoga com o conceito de eficiência cooperativista, pois como o seu propósito é “Contribuir com o desenvolvimento dos associados e da sociedade”, e que de acordo com o novo modelo de relacionamento comercial que prioriza atender as necessidades dos associados, comercializando com ele somente os produtos que melhor iram suprir suas necessidades e o seu desenvolvimento, retoma-se aqui a atividade fim de uma cooperativa, que é prestar serviços para os seus associados de um forma mais econômica, e resgata os princípios do cooperativismo destacando aqui o princípio da preocupação com a comunidade.

A eficiência cooperativa fica nítida quando percebemos que essa mudança de atitude dos colaboradores humanizando e mantendo o foco na melhor experiência do associado, deste o atendimento até a concretização de uma operação financeira, resultará na sua fidelização, com isso cada vez mais os associados farão novos e bons negócios com a sua cooperativa, dessa forma a Sicredi Serrana aumentará a satisfação do associado e o seu resultado financeiro possibilitando assim o investimento no desenvolvimento da sociedade como: incentivos na formação dos associados com cursos; na educação infantil com o programa União Faz a Vida e cooperativas escolares; educação financeira; formação de lideranças, participação em eventos locais com ações e patrocínios nas áreas de cultura, esporte, lazer e entidades; e agora com o fundo social que tem por objetivo ajudar as entidades sem fins lucrativos de cada município, que atuem em benefício da comunidade em que

estão inseridas.

Diante tudo isso podemos concluir que o novo modelo de gestão por propósito está conseguindo atingir o seu objetivo principal de proporcionar o maior desenvolvimento dos associados e da sociedade e como consequência melhorar os resultados das cooperativas e a sua eficiência cooperativista.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz Antonio Ferreira de. **Cooperativas de Crédito X Bancos.** Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2017/10/cooperativas-de-credito-x-banco/>>. Acesso em 10/03/2018.

BAIOTO, Carlos Daniel. **Material utilizado em sala de aula, no curso de especialização em cooperativismo.** Economia da Cooperação. Unisinos, 2018.

BAIOTO, Carlos Daniel. **Cultura cooperativista como potencializador de eficiência cooperativista: um estudo de caso da cooperativa de crédito Sicredi Pioneira.** Tese de Doutorado em Ciências Sociais – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Unidade de Pesquisa e Pós Graduação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo 2018.

BRESCIANE, Maria Stella Martins. **Londres e Paris no Século XIX: o Espetáculo da Pobreza.** São Paulo: Brasiliense, 1994.

CAMARGO, Thiago; CORTELETTI, Tuani e ALMEIDA, Jocielle. **Inovação: Como uma cooperativa de crédito pode inovar.** Rio Grande do SUL: Escola de Talento, jan/2012.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Método do estudo de caso ou método do caso? Uma análise dos dois métodos no ensino e pesquisa em administração.** Disponível em: <[http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul\\_dez\\_05/06.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf)>. Acesso em 26/07/2018.

**Conheça o Sicredi – história.** Disponível em: <<https://www.sicredipioneira.com.br/sicredi-pioneira-rs/conheca-o-sicredi/historia>>. Acesso em: 12/02/2018.

FERREIRA, M. A. M. **Eficiência técnica e de escala de cooperativas e sociedade de capital na indústria de laticínios do Brasil.** Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Departamento de Economia Rural, Universidade Federal de Viçosa, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Metodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2008.

GUTERRES, Rodrigo. **Material utilizado em sala de aula, no curso de especialização em cooperativismo.** Gestão de Vendas. Unisinos, 2018.

HILFERDING, Rudolf. **O Capital Financeiro**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.  
**História da Sicredi Serrana RS**. Disponível em:  
<<http://www.sicrediserranars.com.br/institucional/historia-da-sicredi-serrana-rs>>.

Acesso em : 12/02/2018.

HOLYOAKE, Geoge Jacob. **Os 28 Tecelões de Rochdale. Série Saber / Fazer Unimed** – RS. 14 ed. Porto Alegre : Sulinas, 2014.

LOPES, J. **Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas**. Recife: editora Universitária UFPE, 2006.

MEDICI, Emilio G.; NETTO, Antonio Delfim; LIMA L.F. Cirne; VELLOSO, João Paulo dos Reis e CAVALCANTI, José Costa. **Lei N° 5.764 de 16 de dezembro de 1971**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm)>. Acesso em 05/04/2018.

PAIVA, Vanilda. **Sobre o conceito de “Capital Humano”**. São Paulo: Cadernos de Pesquisa, n. 113, Jul. 2001.

PEREIRA, Diego Marques Morlim. **A hegemonia britânica no Brasil do século XIX**. Revista Interação, v. 8, n. 8, jan/jun 2015, pag. 39 a 44.

PRINA, Fabio (org.). **Relatório Anual 2015 – Sicredi Serrana**. Carlos Barbosa: Pixel, 2015.

PRINA, Fabio (org.). **Relatório Anual 2016 – Sicredi Serrana**. Carlos Barbosa: Pixel, 2016.

PRINA, Fabio (org.). **Relatório Anual 2017 – Sicredi Serrana**. Carlos Barbosa: Pixel, 2017.

ROGER, E.; SHOEMAKER, F.F. **Communication of Innovayion**: a cross cultural approach. New York: Free Press, 1971.

SANTOS, Mônica. **Gestão de Metas**. Disponível em : <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-metas>>. Acesso em: 27/04/2018.

SCHNEIDER, José Odelso. **A identidade cooperativa – Valores, Princípios e Métodos do Cooperativismo Inspirado em Rochdale** – RS. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

SCHNEIDER, José Odelso. **A identidade cooperativa – Valores, Princípios e Métodos do Cooperativismo Inspirado em Rochdale** – RS. São Leopoldo: Unisinos, 2013.

SEVERINO, Tiago (org.). **Desenvolvimento Social Integrado: Uma análise a partir da produção cultural, da tecnologia da informação e da saúde.** RJ 1ª edição. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2013.