



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO
ON-LINE

02 a 04
de dezembro 2020

Estudo de caso sobre a baixa adesão aos serviços prestados por uma cooperativa de crédito

Carlos Henrique Fernandes

Engenharia de Produção – UTFPR

Bruna Matoso

Administração - UEMG

Caio Augusto de Souza Gonçalves

Administração - UEMG

Lo-Ruana Karen Amorim Freire Sanjulião

Engenharia de Produção - UEMG

Thales Volpe Rodrigues

Engenharia de Produção – UTFPR

Resumo: O presente trabalho tem como principal objetivo identificar o porquê da grande resistência por parte da população de Fortaleza de Minas/MG, em aderir aos serviços prestados por uma Cooperativa de Crédito (CC) presente no município. Para isso, foi necessário primeiramente contextualizar a o modelo Cooperativista e as diferenças entre um Banco e uma Cooperativa de Crédito. Para chegar a resposta da principal questão levantada no trabalho, foi necessário realizar a aplicação de um questionário. A análise dos resultados foi realizada através de gráficos, o qual contribuiu para o desenvolvimento de algumas ferramentas de gestão tais como: Matriz SWOT e Diagrama de Causa e Efeito. Sendo assim, foi possível identificar as possíveis causas da baixa adesão por parte da população e que podem ser trabalhadas na busca de melhorias, como causas voltadas para: pouca divulgação de taxas diferenciadas e ações sociais, acessibilidade da agência, pouca abordagem à novos associados e pouca manutenção dos associados presentes na base, poucos anos da agência no município, pouca oferta dos produtos e serviços e burocracia em relação a alguns serviços prestados. Nesse contexto, foi possível criar um plano de ação (5W2H), com cinco sugestões de ações, para serem apresentadas para os colaboradores da CC em estudo, afim, de auxiliar na melhoria dos resultados.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Cooperativa de Crédito, Instituições Financeiras, Ferramentas de Gestão.

Case study on low adhesion to services provided by a credit cooperative

Abstract: The present work has as main objective to identify the reason for the great resistance on the part of the population of Fortaleza de Minas / MG, to adhere to the services provided by a Credit Cooperative (CC) present in the municipality. For that, it was necessary to first contextualize the Cooperative model and the differences between a Bank and a Credit Cooperative. To get the answer to the main question raised at work, it was necessary to apply a questionnaire. The analysis of the

results was carried out through graphics, which contributed to the development of some management tools such as: SWOT Matrix and Diagram of Cause and Effect. Thus, it was possible to identify the possible causes of low adherence on the part of the population and that can be worked on in the search for improvements, such as causes aimed at: little disclosure of differentiated rates and social actions, accessibility of the agency, little approach to new members and little maintenance of the members present at the base, few years of the agency in the municipality, little offer of products and services and bureaucracy in relation to some services provided. In this context, it was possible to create an action plan (5W2H), with five suggestions for actions, to be presented to the employees of the CC under study, in order to help improve the results.

Keywords: Strategic Planning, Credit Cooperative, Financial Institution, Management Tools.

1. Introdução

Cada vez mais é possível notar o quanto o mercado encontra-se competitivo nos seus diversos segmentos e o ambiente externo é um dos fatores que exerce grande influência em relação a essa competitividade das organizações. As organizações buscam sempre se destacarem frente a seus concorrentes, sendo assim, a constante busca de informações é de grande importância, quando se trata da formulação e execução de planejamento.

O planejamento pode ser caracterizado como um modelo teórico para ações futuras, através do qual são definidos os objetivos e detalhados os planos necessários para atingi-los. (CHIAVENATO, 2014). Desta forma, o planejamento deve ser o passo inicial para qualquer organização, sendo notório que, quando bem estruturado, torna-se essencial para a busca do sucesso, servindo de base para as demais etapas desenvolvidas.

Já o planejamento estratégico, é um processo mais minucioso, ligado ao ambiente externo da organização, com o intuito de proporcionar sustentação para se estabelecer a melhor direção a ser tomada pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é de responsabilidade da alta cúpula da organização, este que envolve desde a formulação das estratégias até o alcance do objetivo geral (OLIVEIRA, 2010).

Dessa forma, percebe-se a importância do planejamento na estruturação e no desenvolvimento de uma organização, este que dará o rumo que ela deve seguir, bem como as estratégias usadas para isso.

Nesse contexto o presente trabalho visa ressaltar a importância das Cooperativas de Crédito (CC) e o seu diferencial frente a seus concorrentes, salientando que como toda empresa em expansão, é de suma importância o seu planejamento constante, para que esta se mantenha sempre em crescimento.

Sendo assim, o presente trabalho tem como principal objetivo realizar um estudo de caso com parte da população da cidade, afim de identificar os motivos pela baixa adesão dos serviços prestados pela mesma, visto que até então, não houve um retorno esperado do ponto de vista financeiro, por parte dos seus dirigentes.

Para identificar os principais motivos da baixa adesão dos serviços, foram aplicados questionários em parte da população da cidade, onde continha questões de múltipla escolha e questões baseadas na escala de Likert. Com os resultados obtidos, foi possível identificar o principal ponto da questão levantada, o que possibilitou a utilização de algumas ferramentas de gestão, tais como: Matriz SWOT e Diagrama de Causa e Efeito, afim de auxiliar os colaboradores a buscarem melhorias nos resultados do PA, também com as respostas, foi possível criar um plano de ação para ser aplicado pelos colaboradores do PA, baseado na ferramenta 5W2H.

2. Fundamentação teórica

2.1 Cooperativismo

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2004), a história do cooperativismo surgiu na Inglaterra, em 21 de dezembro de 1844, formada por 28 tecelões de Rochdale (atualmente bairro de Manchester), titulada Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, o principal objetivo desta união seria juntar as suas economias e criar um armazém, ou seja, uma cooperativa de consumo, esta seria uma alternativa viável frente ao novo modelo econômico que surgia na época, conhecido como capitalismo. O sucesso do modelo cooperativista foi tão grande, que logo espalhou-se pelo mundo, sendo um modelo capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social, além de ter participação democrática, solidariedade, independência e autonomia como parte fundamental do sistema. Em suma, o modelo visa basicamente as necessidades do grupo e não ao lucro, busca prosperidade conjunta e não individual.

O setor cooperativista é de suma importância para a sociedade, pois assume riscos a favor da própria comunidade em que se desenvolve. Tem como característica ser representada por iniciativas dos próprios cidadãos, contribuindo assim, de forma muito positiva para o desenvolvimento local, dos municípios em que estão inseridas (SOARES; SOBRINHO, 2008).

Cooperativa pode ser entendida com uma associação de pessoas anônimas que se unem voluntariamente, na busca de um objetivo em comum, afim de satisfazer necessidades econômicas, sociais e culturais, por meio da criação de uma sociedade coletiva e democraticamente coordenada, sendo então, uma organização solidária da atividade econômica a qual fazem parte (SOUZA; MEINEN, 2010).

Ainda segundo Souza e Meinen (2010), ressalta-se que por mais que o associado seja dono também da cooperativa, o mesmo não tem acesso diretamente ao lucro, pois, o principal foco é cooperação, afim de satisfazer as necessidades econômicas recíprocas, em diferentes campos, com um preço justo e valorizando os princípios éticos. Sendo assim, as cooperativas naturalmente estão voltadas para fazer o bem nos locais em que estão estabelecidas, onde preocupam-se em gerar o progresso nesses lugares, de acordo com a disposição da população e também do potencial econômico da região em que está inserida.

De acordo com a OCB (2004), os princípios e valores regidos pelo modelo cooperativista, pode ser aplicado em todas as atividades econômicas do país, existindo assim, cooperativas nos 13 setores básicos da economia.

Nesse contexto, segundo Souza e Meinen (2010), as cooperativas podem assumir diversas formas operacionais, envolvendo desde atividades de produção e comercialização, até o oferecimento de itens de consumo e prestação de serviços nas mais variáveis áreas profissionais, inclusive na área do setor financeiro, que pode ser identificada até mesmo com a inserção do Cooperativismo de Crédito.

2.2 Cooperativas de crédito

As CC são Instituições Financeiras cujo seu funcionamento é regulado e autorizado pelo BACEN, as mesmas são capazes de ofertarem crédito e oferecem serviços financeiros a seus associados. São consideradas instituições de grande importância para o desenvolvimento econômico e social de um país, porém, são consideradas instituições não bancárias e, um dos motivos seria sua limitação em captar depósitos à vista somente de seus associados (ASSAF NETO, 2008).

A primeira CC surgiu no Brasil no ano de 1902, fundada pelo Padre suíço Theodor Amstad em conjunto com mais 19 pessoas, na cidade de Nova Petrópolis/RS. Devido ao sucesso

do modelo cooperativista, ao longo dos primeiros anos, foram fundadas pelo país novas cooperativas, onde foi transformando a realidade de muitas cidades. Atualmente, as CC representam no Brasil, cerca de 18% das agências bancárias e ocupam a 6º posição no ranking, somando ativos, depósitos e empréstimos, sendo assim, as CC estão entre as maiores Instituições Financeiras do país (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2018).

De acordo com o Portal do FGCOOP (Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito), o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) é composto por: cooperativas singulares, cooperativas centrais, confederação de cooperativas e bancos cooperativos.

- Cooperativa singular ou de 1º grau: tem objetivo de prestar serviços direto ao associado. É constituída por um mínimo de vinte cooperados;
- Central ou cooperativa de 2º grau: seu objetivo é organizar, em maior escala, os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares;
- Confederação ou cooperativa de 3º grau: possui personalidade jurídica própria e reúne no mínimo três centrais, com o objetivo de defender seus interesses, promover a padronização, supervisão e integração operacional, financeira, normativa e tecnológica.
- O SNCC possui, ainda, um quarto elemento: os chamados “bancos cooperativos”, que devem ter controle acionário de cooperativas centrais de crédito, e fornecem produtos e serviços financeiros especialmente para os membros do sistema, tais como poupança e fundo de investimento. (FGCOOP, 2018)

Segundo o Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, disponibilizado pelo Banco Central do Brasil (2017), até dezembro de 2017 existiam no Brasil 4 Confederações sendo: UNICRED, CRESOL, SICREDI (vinculada ao banco cooperativo BANSICREDI) e SICOOB (vinculado ao banco cooperativo BANCOOB). Até a data existiam 35 centrais e 967 cooperativas singulares.

Sendo assim, basicamente as CC também conhecidas como Cooperativas Singulares, podem ser definidas como uma Instituição Financeira cujo principal objetivo é prestar serviços financeiros à seus associados, sendo formada pela associação de pessoas, onde passam a serem donos da cooperativa, assim estes tem poder de um voto em assembleias (independente da sua cota de participação); em caso de resultados positivos têm direito às sobras da Cooperativa, de acordo com a movimentação realizada ao longo do período; além de acesso a um atendimento personalizado para suprir suas necessidades. São conhecidas por ofertarem os principais produtos/serviços também disponíveis em bancos, porém com taxas mais atrativas, tais como: conta corrente, empréstimos, investimentos, captação de depósitos, cartões, entre outros (BCB, 2018).

Assaf Neto (2008) ressalta que apesar das CC serem classificadas como Instituições Financeiras, as mesmas apresentam algumas singularidades como: não possuir fins lucrativos; oferecer condições mais vantajosas nas concessões de empréstimos; cobrança de menores taxas de serviços; os clientes são ao mesmo tempo associados (donos) da cooperativa.

2.7. Principais diferenças entre bancos e cooperativas de crédito

As CC são Instituições Financeiras que nascem da vontade e necessidade de um grupo de pessoas que se juntam (formam uma sociedade) afim de buscarem a troca de diversas soluções. Já os Bancos, são Instituições Financeiras que surgem da vontade do próprio

dono do capital (sem consultar os usuários daquele serviço), onde o principal objetivo é ampliar (rentabilizar) o capital investido. Sendo assim, em uma CC prevalece o interesse do associado (também usuário dos serviços prestados), enquanto em um Banco o interesse gira unicamente ao redor do dono do capital (SOUZA; MEINEN, 2010).

As CC atuam sem grande preocupação com os lucros extremos, pois, tudo que sobra volta direta ou indiretamente para quem auxiliou na geração da receita, ou seja, para os seus associados. Também são de grande importância para a população em relação ao Mercado Financeiro, onde o seu modelo acaba influenciando na regulação das taxas de juros. Sendo assim, como as CC oferecem encargos e tarifas menores, os Bancos (para conquistar ou recuperar os seus clientes) ajustam para baixo algumas de suas taxas e, em alguns casos acabam oferecendo também algumas facilidades em relação à outras atividades, porém, isso nem sempre é possível, pois fazem estas adequações quando veem que é um cliente potencial (SOUZA; MEINEN, 2010).

Conforme já citado, os Bancos possuem diferenças em relação as CC, sendo assim de acordo com o Portal do Cooperativismo de Crédito, Amílcar Junior (2016) referenciou as principais diferenças entre Bancos e Instituições Financeiras Cooperativas, conforme o quadro 1.

Quadro 1 - Principais diferenças entre Bancos e Instituições Financeiras Cooperativas

Bancos	Instituições financeiras cooperativas
São sociedades de capital	São sociedades de pessoas
O poder é exercido na proporção do número de ações	O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto)
As deliberações são concentradas	As decisões são partilhadas entre muitos
Os administradores são terceiros (homens do mercado)	Os administradores-líderes são do meio (associados)
O usuário das operações é mero cliente	O usuário é o próprio dono (cooperado)
O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e na sua precificação	Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados)
Podem tratar distintamente cada usuário	Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei nº 5.764/71)
Preferem o público de maior renda e as maiores corporações	Não discriminam, servindo a todos os públicos
Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitação geográfica)	Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas
Têm propósitos mercantilistas	A atividade mercantil não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da Lei nº 5.764/71)
A remuneração das operações e dos serviços não têm parâmetro/limite	O preço das operações e dos serviços tem como referência os custos e como parâmetro as necessidades de reinvestimento
Atendem em massa, priorizando, ademais, o autosserviço	O relacionamento é personalizado/individual, com o apoio da informática
Não têm vínculo com a comunidade e o público-alvo	Estão comprometidas com as comunidades e os usuários
Avançam pela competição	Desenvolvem-se pela cooperação
Visam ao lucro por excelência	O lucro está fora do seu objeto, seja pela sua natureza, seja por determinação legal (art. 3º da Lei nº 5.764/71)
O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes)	O excedente (sobras) é dividido entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados e aumentando a remuneração de seus investimentos
No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas	São reguladas pela Lei Cooperativista e por legislação própria (especialmente pela Lei Complementar 130/2009)

Fonte: Portal do Cooperativismo Financeiro. Cooperativa de Crédito não é banco, por Amílcar Barca Teixeira Junior (2016).

Segundo Souza e Meinen (2010), ao comparar uma CC com um Banco é importante ressaltar que em relação as CC, tem sempre que levar em consideração o grau de preocupação com os associados, sempre satisfazer propósitos, atender demandas, possuir um bom relacionamento com os mesmos, pois uma desatenção com as expectativas dos usuários pode gerar consequências imediatas tanto para os administradores, quanto para a equipe. Enquanto em um Banco, o relacionamento com o cliente acaba sendo um pouco mais descompromissado, pois o usuário é apenas um terceiro e, caso haja alguma inconformidade por parte do cliente, a mesma acaba virando apenas algum simples registro ou protesto, que em muitos casos não tem nenhum resultado.

Ressalta-se que de acordo com o artigo 5º da Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, as CC poderão adotar qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, desde que usem em sua denominação a expressão “Cooperativa”. O parágrafo único estabelece que é proibido o uso da expressão “Banco”.

3. Metodologia

3.1 Sistema de coleta de dados

O trabalho em análise foi realizado através do método quali-quantitativo, que se trata da junção dos métodos qualitativos e quantitativos. Buscam-se resultados baseados em

Sendo assim, foi feita uma pesquisa de campo voltada para a cidade de Fortaleza de Minas, no período de 14/05/2019 a 21/05/2019 através da aplicação de questionário físico (onde foram abordadas pessoas de forma aleatória: nos comércios, instituições públicas do município, além de pessoas nas ruas que tinham disponibilidade para responder) e virtual (onde foi criado um questionário virtual no site do Google Forms, sendo que nesse caso o principal meio de divulgação/abordagem foram as redes sociais), abordando tanto associados, quanto não associados da CC.

Ao todo foram aplicados 130 questionários, sendo eles físicos e virtuais, o que representa aproximadamente 3% da população da cidade em estudo. Vale ressaltar que para dar embasamento à criação de parte do questionário, utilizado no trabalho como forma de obtenção de resultados, foram utilizados como forma de apoio, questionários já disponíveis na literatura, onde se pode citar trabalhos de alguns autores como: Bordim (2013), Pereira (2008), Macarini (2014), Guidarini (2010) e Lopes (2017).

Após discussão e construção do questionário, o mesmo foi aprovado e validado por um especialista. Foi utilizado um questionário onde se preservou o anonimato, a fim de obter respostas ainda mais sinceras, o mesmo continha um total de 12 perguntas, sendo as 7 primeiras utilizadas questões de múltipla escolha e da 8ª a 12ª foi baseado na Escala de Likert. Como auxílio para o desenvolvimento das matrizes de gestão (após análise dos resultados coletados), foi realizada uma pesquisa de caráter informal (uma espécie de Brainstorming), com colaboradores do PA (Gerente e Agente de Atendimento).

Também foi realizada uma entrevista por pautas com o Diretor Financeiro da CC em estudo, a mesma serviu como base para realizar a justificativa do trabalho e também para auxiliar na criação das matrizes de gestão. De acordo com Gil (2008), a entrevista por pautas mostra um certo grau de estruturação, já que indica uma relação de pontos de interesse onde o entrevistador vai explorando ao longo da entrevista. A pessoa que irá entrevistar faz poucas perguntas de forma direta, possibilitando o entrevistado falar livremente e quando o mesmo se afasta delas, o entrevistador deve intervir de maneira sutil.

3.2 Sistema de análise de dados

Para levantamento e análise dos dados coletados através dos questionários aplicados para a população da cidade, foi utilizada uma ferramenta do Windows: Excel, que possibilitou fazer um levantamento de todos os questionários aplicados, onde foi alimentada uma planilha com as respostas de cada um. Com as respostas, foi possível analisar os resultados, através de tabelas e gráficos (para uma melhor visualização e compreensão dos resultados obtidos nas questões).

Ressalta-se que o procedimento de análise de dados foi de grande importância para o trabalho, pois com ele foi possível obter informações importantes para o propósito da pesquisa, norteando sugestões para melhorias no plano de ação que foi criado para ser implantado na CC.

4. Resultados e discussões da pesquisa

4.1. Matriz SWOT da CC em estudo

A utilização da Matriz SWOT, como já citada no trabalho, serve para medir as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças que a Instituição possui. No caso da CC presente no município de Fortaleza de Minas foi criada a ferramenta de acordo com as respostas obtidas nos questionários aplicados, conforme o quadro 2.

Quadro 2 - Matriz SWOT da CC em estudo

FORÇAS <ul style="list-style-type: none">- Taxas/tarifas mais atrativas- Atendimento diferenciado (prezando pela satisfação do associado)- Benefícios econômicos e sociais para o município- Oferece os mesmos produtos/serviços que os demais bancos	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none">- Localização da agência (não fica em um ponto estratégico na cidade)- Caixa eletrônico de difícil acesso (fica dentro da agência, podendo ser utilizado somente no horário de funcionamento da mesma - 09:00 às 15:00 horas)- Alguns consideram que possui muita burocracia na contratação de empréstimos e alguns serviços prestados
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- Muitos não apresentam fidelidade com a sua atual Instituição (continuam por falta de oportunidade de mudar)- Interesse de algumas pessoas que pensaram em trocar de Instituição Financeira no último ano- Carência da população em relação à parte social (quando ter algo diferente, acabam achando que tem algum custo e hesitam em participar)	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none">- Banco instalado na cidade há muitos anos (com uma grande quantidade de clientes)- Cidades próximas ao município, que não impedem de algumas pessoas movimentarem na praça bancária das mesmas- Bancos são mais agressivos ao ofertarem produtos/serviços- Desemprego

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em relação à matriz desenvolvida pode-se perceber que a CC possui em seus fatores internos (forças) e externos (oportunidades), diversos diferenciais competitivos que podem ser trabalhados e que ganham destaque significativo diante de outras Instituições Financeiras. No que tange às suas forças, por exemplo, foram citados pontos que para os entrevistados, são de grande importância quando se fala em uma Instituição Financeira, como exemplo, as taxas e tarifas mais atrativas, que foi muito ressaltada.

Em relação à matriz desenvolvida pode-se perceber que a CC possui em seus fatores internos (forças) e externos (oportunidades), diversos diferenciais competitivos que podem ser trabalhados e que ganham destaque significativo diante de outras Instituições Financeiras. No que tange às suas forças, por exemplo, foram citados pontos que para os

entrevistados, são de grande importância quando se fala em uma Instituição Financeira, como exemplo, as taxas e tarifas mais atrativas, que foi muito ressaltada.

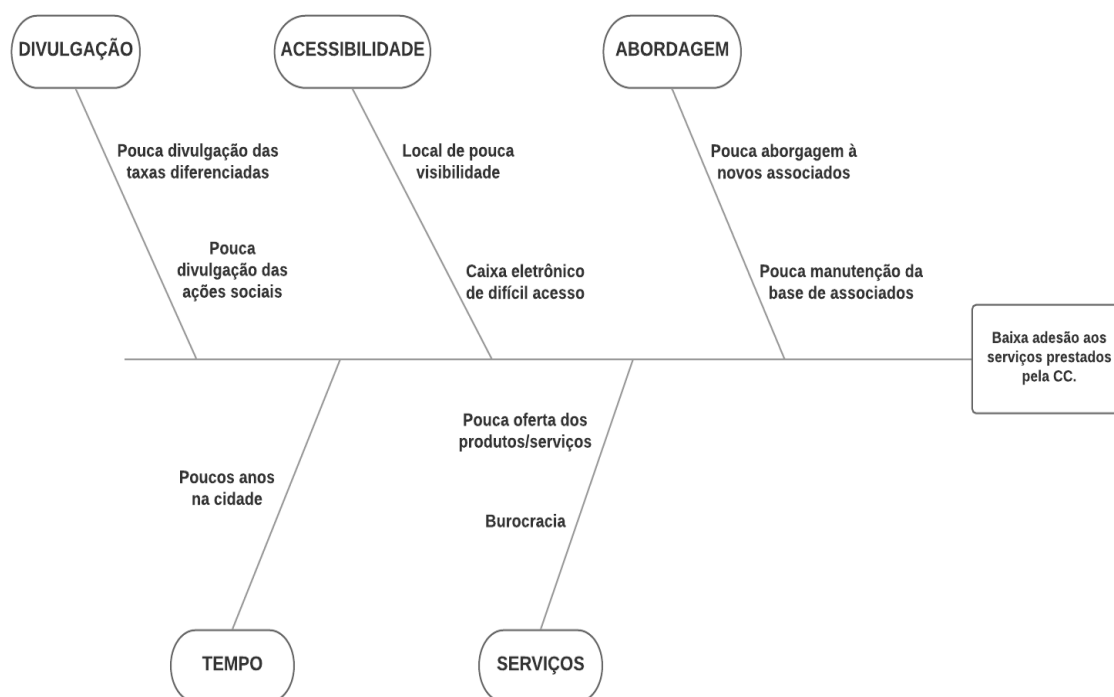
Quanto às oportunidades, um dos pontos que pode ser mais investido e divulgado é no fato de prezar pelo desenvolvimento social da cidade, mostrando que a CC tem como objetivo “unir forças” com a população, sendo assim, quando entende-se que a mesma está agregando valor, todos que se sentirem beneficiados, vão querer a sua permanência na cidade. Nesse contexto, tanto as forças quanto as oportunidades, são dois fatores que devem ser muito trabalhados pelos funcionários, pois é onde a CC possui de maior diferencial.

Já em relação às fraquezas entende-se que é algo que não consegue ser mudado de forma tão imediata, demandado um certo tempo. Mas se ver a real necessidade de mudanças, antes de tais adequações, é indicado fazer um estudo de forma mais minuciosa com a população, buscando as devidas adequações que ajudariam na melhora dos resultados esperados. Quando se fala nas ameaças, é algo que não está ao alcance da CC para ser mudado, porém, se realizarem um bom trabalho com a população, mostrando por exemplo, os benefícios ao se associar, os pontos podem ser diminuídos e/ou amenizados.

4.2 Diagrama de causa e efeito da CC em estudo

O desenvolvimento do Diagrama de Causa e Efeito tem como principal objetivo buscar as raízes dos problemas, onde identifica-se o efeito (problema) e as causas (fatores que levam aquele problema). Sendo assim, de acordo com os questionários respondidos e conversa com colaboradores do PA, foi possível desenvolver esta ferramenta de gestão, baseando na CC presente no Município, conforme figura 1.

Figura 1 - Diagrama de Causa e Efeito da CC em estudo



Fonte: Elaborado pelos autores

O desenvolvimento da ferramenta, foi baseado nas respostas dos questionários respondidos, em uma pesquisa por pautas realizada com o Diretor Financeiro da CC em

estudo e também em uma pesquisa de caráter informal com 2 colaboradores do PA (Gerente e Agente de Atendimento), em uma espécie de Brainstorming.

De acordo com as informações coletadas, foi possível analisar primeiramente que o principal problema identificado é a baixa adesão dos serviços prestados pela CC em estudo, por parte da população. Seguido por suas causas:

- Causa 1: Divulgação - nota-se que há uma baixa divulgação tanto das taxas/tarifas e serviços diferenciados, quanto das ações sociais que a CC desenvolve no município (um exemplo comentado, foi em relação a ação social Movimento Coopeducação que foi realizada nas escolas, capacitando professores e, devido à baixa divulgação, grande parte da população nem imagina que foi um incentivo por parte da CC).
- Causa 2: Acessibilidade - a agência está localizada em um ponto que não possui muita visibilidade (por mais que seja uma cidade pequena, ainda tem pessoas que não sabem da existência da CC na cidade). Em relação ao caixa eletrônico, o mesmo possui difícil acesso, sendo localizado dentro do PA, tendo assim acessibilidade apenas no horário de atendimento ao público (das 09:00 às 15:00 horas).
- Causa 3: Abordagem - apresenta pouca abordagem à novos associados e pouca manutenção da base de associados (um exemplo é que até o dia 17/05/19, possuía um total de 582 associados – sendo representado por aproximadamente 13% da população da cidade – e destes, 115 estavam com situação de inativos na base, ou seja, sem apresentar movimentação na CC).
- Causa 4: Tempo - a CC foi instalada há pouco tempo na cidade (se comparada a outra Instituição Financeira presente no município), possuindo pouco mais de 3 anos de funcionamento.
- Causa 5: Serviços - pouca oferta dos produtos/serviços (onde muitos não conhecem os diferenciais da CC). Burocracia em relação a alguns serviços prestados, como por exemplo, concessão de créditos.

4.3 Plano de ação - 5W2H - da CC em estudo

Com base nas ferramentas de gestão utilizadas, foi possível criar um plano de ação para ser aplicado na CC, sendo assim, foi utilizado o 5W2H, que como já citado no trabalho, é uma importante ferramenta, que com sua devida aplicabilidade é uma forma de buscar melhorias para a Instituição.

Foram criadas 5 ações, para serem aplicadas pelos colaboradores do PA, sendo identificados da seguinte forma:

- Quadro 3: Ação 1 - Contato com associados inativos;
- Quadro 4: Ação 2 - Participação e realização de ações sociais;
- Quadro 5: Ação 3 - Divulgação de ações sociais;
- Quadro 6: Ação 4 - Abordagem a novos associados; e
- Quadro 7: Ação 5 - Contato com associados operantes.

A criação do Plano de Ação, teve como embasamento as ferramentas utilizadas a partir dos questionários respondidos. Foram propostas ações que estão mais facilmente ao alcance dos colaboradores, podendo serem executadas de maneira imediata. Porém, nada impede a criação de novas ações mais elaboradas por parte dos mesmos, quando for identificada alguma necessidade.

Quadro 3 - Ação 1 - Contato com associados inativos

AÇÃO 1	CONTATO COM ASSOCIADOS INATIVOS
What? (O que)	Entrar em contato com associados inativos.
Who? (Quem)	Colaboradores da agência.
When? (Quando)	Sempre que houver necessidade (ou seja, quando identificar novos inativos na base de associados).
Where? (Onde)	Na CC e no Município de Fortaleza de Minas.
Why? (Por que)	São associados que constam na base, mas que não estão operando. O contato é importante, para convidá-los a voltarem a movimentar na CC. Ajudando consequentemente na busca de resultados positivos.
How? (Como)	Através de ligações na própria agência ou através de visitas.
How Much? (Quanto custa)	Custo da ligação (valor exato depende do tempo da chamada) e custo com combustível em caso de visitas (o valor depende da distância percorrida, como a cidade é pequena o valor gasto, pode girar em torno de uns R\$60,00 a R\$80,00 por mês).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quadro 4 - Ação 2 - Participação e realização de ações sociais

AÇÃO 2	PARTICIPAÇÃO E REALIZAÇÃO DE AÇÕES SOCIAIS
What? (O que)	Participar e realizar efetivamente ações sociais.
Who? (Quem)	Colaboradores da agência.
When? (Quando)	Sempre que surgir algum evento, ou oportunidade de realização de alguma ação social
Where? (Onde)	No município de Fortaleza de Minas.
Why? (Por que)	A participação e realização de eventos sociais que são desenvolvidos na cidade é uma forma de fortalecer a marca, fazendo com que a CC tenha uma maior visibilidade (tanto para os associados, quanto para os não associados) e seja lembrada quando a pessoa for escolher uma Instituição (se determinada Instituição leva um benefício para a pessoa, porque não, ajudá-la a permanecer na cidade?).
How? (Como)	Quando algum órgão ou Instituição realizar algum evento social, a CC tem que mostrar que quer estar presente e apoiando aquele determinado evento. Realizando ações específicas em grupos de determinados perfis, separando grupos que tem interesses em comum e realizando alguma ação social para os mesmos, ou até mesmo oferecendo algum benefício que esteja ao alcance da CC.
How Much? (Quanto custa)	O valor do investimento, depende do projeto que for executado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 5 - Ação 3 - Divulgação de ações sociais

AÇÃO 3	DIVULGAÇÃO DE AÇÕES SOCIAIS
What? (O que)	Divulgar efetivamente as ações sociais.
Who? (Quem)	Colaboradores da agência e departamento de Marketing situado na matriz da CC.
When? (Quando)	Sempre que a CC apoiar ou participar de alguma ação social, ou realizar algum projeto social.
Where? (Onde)	No município de Fortaleza de Minas.
Why? (Por que)	Para mostrar à população que a CC preocupa-se tanto com o desenvolvimento econômico, quanto com o desenvolvimento social do município e que quer crescer junto com o mesmo. A divulgação é de suma importância, pois não adianta só participar sem causar nenhuma visibilidade para a marca.
How? (Como)	A divulgação pode ser feita através de postagens nas redes sociais; cartazes em pontos estratégicos na cidade; divulgação boca a boca por parte dos funcionários, onde os mesmos podem comentar com associados e não associados, que a CC está apoiando/realizando aquele determinado evento/projeto e aproveita para convidá-los à participar; colocar algum banner no evento em que estiver participando, mostrando que a marca está presente; propaganda volante divulgando o evento (carro de som em cidade pequena costuma ser efetivo).
How Much? (Quanto custa)	Impressão de cartazes (a arte pode ser criada pelo setor de Marketing), sendo em média o valor unitário de R\$6,00. Em relação ao Banner o custo de impressão varia na média de R\$60,00 (o metro quadrado). O valor da hora da propaganda volante na cidade é em média R\$25,00.

Quadro 6 - Ação 4 - Abordagem a novos associados

AÇÃO 4	ABORDAGEM À NOVOS ASSOCIADOS
What? (O que)	Abordar novos associados.
Who? (Quem)	Funcionários da CC.
When? (Quando)	Constantemente.
Where? (Onde)	Em todo o município de Fortaleza de Minas.
Why? (Por que)	Para atingir um dos objetivos da CC, que é aumentar a base de associados e, conseqüentemente aumentar os resultados da mesma, sendo possível reverter os lucros para a comunidade e contribuir para o seu desenvolvimento local.
How? (Como)	Através de visitas a potenciais associados (mostrando a essência da CC e as vantagens de associar-se); abordando pessoas que entram na CC para utilizar algum serviço de Caixa, por exemplo, e que ainda não é associado; pedindo indicação para os associados operantes, de alguém que eles acham que pode ser visitado (pode ser oferecido algum brinde por exemplo, para estimular a indicação).
How Much? (Quanto custa)	O custo maior seria em relação ao deslocamento onde o valor varia de acordo com a distância percorrida, podendo ser entre R\$60,00 a R\$80,00. Os brindes podem ser os próprios produtos (a preço de custo) que são adquiridos pelos associados na CC, como chaveiros que tem o custo de R\$3,00, espelho de bolsa que tem o custo de R\$3,60, squeeze R\$4,30 e boné R\$7,00.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 7 - Ação 5 - Contato com associados operantes

AÇÃO 5	CONTATO COM ASSOCIADOS OPERANTES
What? (O que)	Manter contato com os associados operantes.
Who? (Quem)	Funcionários da agência.
When? (Quando)	Constantemente.
Where? (Onde)	Na CC e no Município de Fortaleza de Minas.
Why? (Por que)	Para oferecer todos os produtos e serviços que a CC tem disponível e que seja de interesse dos mesmo; para não dar margem de dúvidas para o associado migrar para outra Instituição Financeira; para aumentar o IAP (Índice de Aproveitamento por Produto) daquela determinada conta e conseqüentemente ajudar a melhorar os resultados da CC.
How? (Como)	Através de contatos por telefone; visitas; abordagem na agência (oferecendo algum produto ou serviço).
How Much? (Quanto custa)	O custo da ligação varia de acordo com o tempo e o custo do deslocamento varia de acordo com a distância percorrida (podendo variar de R\$60,00 a R\$80,00).

Fonte: Elaborado pelos autores.

6. Conclusão

Com a realização do trabalho foi possível perceber o quanto um Planejamento Estratégico é de suma importância para uma Organização. Nota-se que ao inaugurar o PA na cidade, não foi feito um Planejamento Estratégico inicial por parte da CC, onde apenas foram realizadas algumas reuniões com o poder público local, além de ministrar algumas palestras no município. Nesse caso, se inicialmente tivessem feito uma pesquisa com uma grande porcentagem da população, afim de fazer um levantamento da real intenção de se associarem e quais os pontos que estão mais carentes, já contariam com respostas mais assertivas, e antes de inaugurar o PA, já seria possível traçar um Planejamento mais específico focando em determinados grupos e/ou ações.

Para chegar a resposta do principal objetivo do trabalho, foi necessário realizar uma pesquisa de campo com a população da cidade (tanto associados, quanto não associados da CC), onde foi aplicado um questionário com questões de múltipla escolha e também questões baseadas na escala de Likert. Com os dados levantados, foi possível identificar vários pontos que merecem uma atenção especial para que a CC busque se desenvolver. Um dos pontos mais preocupantes seria o fato da grande maioria possuir Conta Corrente

em Banco e não pensaram em trocar de Instituição Financeira no último ano, sendo que nesse caso é de grande importância a CC trabalhar formas de mudar o pensamento desse público. Outro ponto importante é que um dos principais diferenciais da CC está voltado para as suas taxas e tarifas mais atrativas se comparadas as demais Instituições Financeiras e por mais que a grande maioria respondeu que isso é algo que faz diferença na escolha/permanência/troca da mesma, ainda assim permanecem na sua atual, para isso é importante uma maior divulgação sobre esse diferencial da CC.

Nesse contexto, com base nas respostas coletadas junto à população e ressaltando a importância de um planejamento constante na organização, foi possível utilizar algumas ferramentas de gestão (com auxílio do referencial teórico), tais como:

Matriz SWOT (levantando pontos positivos e negativos da agência, assim como suas oportunidades e ameaças estes que podem estar relacionados ao ambiente interno e externo da organização): Nesse caso foi possível observar que a CC em estudo, possui pontos fortes (forças), que se forem bem trabalhados pelos colaboradores, podem ajudar a mesma a ganhar um destaque junto à população, como no caso das taxas/tarifas mais atrativas que é algo que os entrevistados consideram de grande importância, ao se falar de uma Instituição Financeira. Também o fato dos colaboradores sempre procurarem dar um atendimento de qualidade aos associados, prezando pela sua satisfação. Quando se fala das oportunidades listadas referente a CC em estudo, tem-se que muitos entrevistados não apresentam fidelidade com a sua atual Instituição Financeira, sendo uma oportunidade dos colaboradores da CC abordarem esse público e mostrarem o seu diferencial competitivo. Outro ponto que merece destaque em relação a oportunidade, é em relação a carência apresentada pela população ao se falar de ações sociais, sendo de grande importância os colaboradores deixarem claro que um dos princípios cooperativistas é exatamente a busca pelo desenvolvimento social, do município onde as Cooperativas estão instaladas. Em relação às fraquezas e ameaças, são pontos um pouco mais difíceis de serem trabalhados instantaneamente, demandando assim um certo tempo para busca de tais mudanças, porém, é indicado realizar estudos mais detalhados, na tentativa de amenizar tais pontos ou extingui-los.

Diagrama de Causa e Efeito (levantando o principal problema do trabalho, juntamente com as suas possíveis causas): Com essa matriz, foi possível ter uma visão mais ampla do principal objetivo do trabalho que está relacionado ao porquê da baixa adesão dos serviços prestados pela CC, estando relacionado por exemplo:

- a pouca divulgação das taxas diferenciadas e também ações sociais desenvolvidas no município;
- o local em que a CC está instalada possui pouca visibilidade e caixa eletrônico de difícil acesso (apenas no horário de funcionamento da agência);
- falta de abordagem por parte dos colaboradores à novos associados e pouca manutenção na base de associados;
- poucos anos na cidade, o que faz com que as pessoas tenham um certo receio à mudanças;
- pouca oferta de produtos/serviços e também burocracia em alguns caso (como concessão de empréstimo, por exemplo).

Ressalta-se que tanto a Matriz SWOT, quanto o Diagrama de Causa e Efeito são importantes para dar um embasamento para os colaboradores, mostrando qual caminho deve ser seguido inicialmente e o que pode ser melhorado em determinado período de tempo.

Baseados nessa matriz, foi possível criar um Plano de Ação, sendo utilizado o 5W2H, onde no total foram propostas cinco ações para serem apresentadas para os funcionários colocarem em prática, tais como: Contato com associados inativos, Participação e realização de ações sociais, Divulgação de ações sociais, Abordagem à novos associados e Contato com associados operantes. Ressalta-se que nada impede a criação de novas ações por parte dos colaboradores, quando sentirem necessidade, porém, deve-se ter em mente a importância de estar sempre planejando novas estratégias (traçando objetivos e metas para alcançá-los), pois o ambiente externo está em constante mudança e, para o sucesso de uma organização é de suma importância a mesma acompanhar e se adequar a tais mudanças.

Portanto, é possível chegar à conclusão de que o trabalho foi de grande importância para a CC analisada, onde foi possível ter uma visão geral dos problemas, estes que estão ao alcance dos colaboradores e que podem ser mitigados, assim como os pontos que podem ser melhorados e que servem como diferencial para ações futuras.

Para trabalhos futuros, sugere-se um estudo mais detalhado em relação às fraquezas e ameaças da CC presente no município, visto que são pontos que demandam um certo tempo para serem amenizados e/ou extinguidos. Se for optado por uma pesquisa de campo, com moradores do município, é importante tentar abordar uma maior quantidade de pessoas, pois, se houver necessidade de um investimento financeiro maior, um planejamento minucioso nesse caso, será de grande importância.

Referências

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é cooperativa de crédito?** s.d. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>>. Acesso em: 1º dez. 2018.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis UFSM**. v. 1, n. 2, dez. 2004 a fev. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

BCB. Banco Central do Brasil. **Bancos comerciais**. s.d. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fpre%2Fcomposicao%2Fbc.asp>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

<[_cooperativas2017.pdf](#)>. Acesso em: 1º dez. 2018.

BORDIM, Cassiano Fernando. **Análise do nível de satisfação dos associados**: um estudo na Cooperativa de Crédito SICREDI unidade de Porto Lucena e Porto Vera Cruz. 2013. Disponível em: <[http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/22](http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2283/TCC%20Cassiano.pdf?sequence=1)

<[83/TCC%20Cassiano.pdf?sequence=1](#)>. Acesso em: 5 maio 2019.

BRASIL. Lei n. 4.595, de 31 dez. 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 31 dez. 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4595.htm>. Acesso em: 30 maio 2019.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 dez. 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 31 mar. 2019.

CARVALHO, A.; LEITE, J. **O romance de uma Cooperativa**. 2. ed. de: A Cidade Morria Devagar. Editora 8 Deitado, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

FGCOOP. Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito. **O que é o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC)**. s.d. Disponível em: <<http://www.fgcoop.coop.br/o-que-e-o-sistema-nacional-de-credito-cooperativo-sncc->>. Acesso em: 1º dez. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

GUIDARINI, Naily Cristini. Estudo das necessidades da população em relação aos serviços prestados por uma Cooperativa de Crédito no distrito de Rio Maina, situado no município de Criciúma - SC. **Monografia** (Graduação). Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, 9 dez. 2010. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/284/1/Naily%20Cristini%20Guidarini.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Fortaleza de Minas**: população. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/fortaleza-de-minas/panorama>>. Acesso em: 19 maio 2019.

LOPES, Letícia de Oliveira. Avaliação do grau de satisfação dos associados de uma Cooperativa de Crédito Financeiro. **Monografia** (Graduação). Curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, ago. 2017. Disponível em: https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/657/1/MONOGRAFIA_Avalia%C3%A7%C3%A3oGrauSatisfa%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 5 maio 2019.m>. Acesso em: 31 mar. 2019.

MACARINI, Cleber Zucchinali. **Qualidade no atendimento ao cliente como diferencial das Cooperativas de Crédito**: um estudo na SICREDI Sul Santa Catarina. 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3151/1/CLEBER%20ZUCCHINALI%20MACARINI.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2019.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). **Cooperativismo brasileiro**: uma história. Ribeirão Preto: Versão Br Comunicação e Marketing, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Edinéia Aparecida. **Qualidade percebida dos serviços prestados por uma Cooperativa de Crédito Rural**. 2008. Disponível em: http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/2320/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Qualidade%20percebida%20dos%20servi%C3%A7os%20prestados%20por%20uma%20cooperativa%20de%20cr%C3%A9dito%20rural.pdf>. Acesso em: 5 maio 2019.

PINHO, Diva Benevides. **Brasil**: crédito cooperativo e sistema financeiro. São Paulo: Esetec, 2006.

SILVA, Andréia Aparecida da; SILVA, Natália Salmont da; BARBOSA, Valéria de Almeida; HENRIQUE, Marcelo Rabelo; BAPTISTA, José Abel. **VIII SIMPÓSIO de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf> >. Acesso em: 2 dez. 2018.

SOARES, Marden Marques; SOBRINHO, Abelardo Duarte de Melo. **Microfinanças**: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. 2. ed. Brasília: BCB, 2008.

SOUZA, João Batista Loredo de; MEINEN, Ênio. **Cooperativas de Crédito: gestão eficaz, conceitos e práticas para uma administração de sucesso**. Brasília: Editora Confabras, 2010.

TEIXEIRA JUNIOR, Amílcar Barca. **Cooperativa de Crédito não é banco**. In: Portal do Cooperativismo de Crédito. 11 set. 2016. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2016/09/cooperativa-de-credito-nao-e-banco-por-amilcar-barca-teixeira-junior/>>. Acesso em: 31 mar. 2019.