

AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELA GESTÃO DA AGÊNCIA DO SICREDI DE CAMPO BOM PARA IMPULSIONAR O CRESCIMENTO DA MESMA.

THE MAIN STRATEGIES USED BY THE MANAGEMENT OF THE SICREDI AGENCY OF CAMPO BOM TO IMPULSE ITS GROWTH.

*Fernanda César Bellé¹
Prof. Dra. Cláudia de Salles Stadtlober²*

RESUMO

A agência do Sicredi de Campo Bom está em atividade desde 2011 e, desde então, possui desempenho de destaque dentro da cooperativa a que pertence. Este artigo tem como objetivo geral identificar as principais estratégias utilizadas pela gestão dessa agência que impulsionaram seu crescimento. Para tanto, apresenta-se a cooperativa Sicredi Nordeste, a agência de Campo Bom, o desenvolvimento da carteira, os resultados e os índices da agência. O referencial teórico apresenta conceitos sobre administração e planejamento estratégico e informações sobre suas etapas de desenvolvimento. Além disso, apresenta dados sobre o cooperativismo e suas principais características. Sobre a metodologia, considera-se um estudo de caso e uma pesquisa documental e participante, além de ser qualitativa e descritiva. Para obter as informações necessárias para o desenvolvimento deste artigo foram aplicadas entrevistas com colaboradores da empresa e consulta à documentos internos, além das demais pesquisas de embasamento para o referencial teórico. Diante da apresentação dos dados da agência, é possível identificar a estratégia direcionada a alguns produtos específicos que geram maior receita e apresentam maior representatividade no objetivo proposto, que é o resultado líquido e operacional positivos.

Palavras-chave: estratégia, cooperativismo, crescimento de carteira.

ABSTRACT

The Sicredi agency of Campo Bom has been in business since 2011 and since then has a distinguished performance within the cooperative to which it belongs. This article has as general objective to identify the main strategies used by the management of this agency that have impulse its growth. For this purpose, the Sicredi Nordeste cooperative, Campo Bom agency, the development of the portfolio, the results and the indexes of the agency are presented. The theoretical reference presents management and strategic planning concepts and information about its stages of development. In addition, it presents data about cooperativism and its main characteristics. About the methodology, it is considered a case study and a documentary and participant research, besides being qualitative and descriptive. To obtain the necessary information for the development of this article, interviews with employees of the company were applied and consultation to the internal documents, besides the other baseline researches for the theoretical reference. In front of the presentation of the agency's data, it is possible to identify the strategy directed to some specific products that generate more revenue and are more representative in the proposed objective, which is the positive liquid and operating result.

Key-words: strategy, cooperativism, portfolio growth.

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica que se desenvolve dentro de uma organização tem o início de sua construção baseada em alguns fatores, como por exemplo quais as

¹Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos. Formada em 2013/2, Universidade Feevale. Formanda do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios, 2017/1, Unisinos. E-mail: fernandabelle@gmail.com.

²Administradora formada pela Unisinos, Mestre em Ciências Sociais também pela Unisinos, Doutora em Educação pela PUCRS. E-mail: cstadtlober@unisinos.br.

metas estabelecidas, qual a necessidade de produção para o atingimento dos resultados esperados e quais os recursos à disposição para execução das tarefas. Segundo Carvalho (1978, apud Leal Filho, 2005) e Ferreira (1992, apud Leal Filho, 2005) esse planejamento estratégico envolve a interdependência entre um conjunto de partes e etapas coordenadas entre si, que desenvolvem um todo harmônico e direcional para um objetivo comum.

Também sobre o planejamento de estratégias, Brysson (1991, apud Leal Filho, 2005, p. 82) afirma que

O processo de desenvolvimento de estratégias é composto de partes sequenciais: inicia-se com a identificação de alternativas práticas e visões para resolver as perguntas estratégicas definidas; depois, levantam-se os obstáculos potenciais mais representativos que impossibilitam a implementação de ações solucionadoras daquelas perguntas estratégicas e, por fim, definem-se formas de ação para remoção dos obstáculos identificados. Tais práticas são definidas com especificações de horizontes temporais de curto, médio e longo prazos, com definição de recursos financeiros, humanos e materiais e de responsáveis por sua coordenação e implementação.

Nessas definições de metas e estratégias, deve-se levar em consideração fatores internos e externos, para que se desenvolva estratégias condizentes com a realidade do setor que a empresa está inserida no mercado e também com a realidade e principais métodos de trabalho que ela utiliza. “SWOT é o acrônimo de *strenghts*, *weakness*, *opportunities* e *threats* que em português quer dizer: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças” (BALLESTERO-ALVAREZ, 2011, p. 18).

Segundo Ballestero-Alvarez (2011) essa matriz propõem uma análise criteriosa do ambiente externo e interno e deve ser efetuada por qualquer empresa que tenha em seu planejamento o desenvolvimento de uma estratégia. Oliveira (2014, p. 38) afirma que “o processo de estabelecimento e implementação das estratégias empresariais representa um dos aspectos mais importantes que os executivos da alta administração das empresas têm de enfrentar, e espera-se que o processo seja desenvolvido da melhor maneira possível, propiciando uma otimização dos resultados da empresa”.

Dentro de uma organização, há diversos níveis de hierarquia. De modo geral, parte do nível mais alto para o mais baixo o que cada setor ou parte da organização deverá produzir para que ela alcance seu objetivo como um todo. A pesquisadora atua em uma cooperativa de crédito que, conforme dito pela OCB (2002, apud Silva

Pires, 2004) são organizações que surgiram no Brasil para atuar como entidades coletivas e mutualísticas de gestão de recursos de seus associados.

Na empresa deste caso, há uma meta macro estabelecida e ela então é dividida entre as demais partes. Dessa forma, o estudo desse artigo será desenvolvido sob a análise da observadora participante, que atua na agência do Sicredi de Campo Bom, no Rio Grande do Sul. A questão norteadora do estudo é: **quais as principais estratégias utilizadas pela gestão da agência do Sicredi de Campo Bom para impulsionar o crescimento da mesma?** E, a partir disso, definiu-se que o objetivo geral desse estudo de caso será: identificar quais as principais estratégias utilizadas pela gestão da agência do Sicredi de Campo Bom para impulsionar o crescimento da mesma. Os objetivos específicos são:

- Apresentar a Sicredi Nordeste (cooperativa a qual a agência de Campo Bom pertence);
- Apresentar os resultados da agência de Campo Bom;
- Verificar o crescimento da carteira de produtos chave;
- Apresentar os índices da agência de Campo Bom;
- Identificar a principal estratégia utilizada que impulsionou o crescimento da agência do Sicredi de Campo Bom desde a sua abertura até 2016.

Verificou-se a importância de estudar o assunto diante do desenvolvimento da carteira e dos resultados apresentados pela agência ao longo dos anos em que ela está no mercado. Nesse período, houve mudança de gestão, de equipe e do planejamento estratégico macro e, diante dessas circunstâncias, foram desenvolvidas novas estratégias para o atingimento dos objetivos propostos.

Ao final do ano de 2016, a agência de Campo Bom foi uma das agências que mais cresceu dentro da cooperativa, sendo um case diferenciado dentre as demais. Por esse motivo, mesmo após apenas 5 anos de sua inauguração, já é importante para todos os setores da organização, tanto tratando-se de superintendência como da própria equipe ir mais a fundo no que trouxe a agência para o patamar em que ela se encontra.

A importância dessa administração estratégica é evidenciada por Gaj (1987) quando ele fala que o mundo empresarial não se concentra mais somente no mundo dos negócios. Gaj (1987) também explica que muitas novas preocupações surgiram com o decorrer dos anos e por isso a postura empresarial passou a fazer diferença, despertando nas equipes e nos negócios desenvolvidos a capacidade de enfrentar

com sucesso o ambiente de transformações onde a empresa está inserida. Inicia-se abaixo o referencial teórico, sendo esse primeiro capítulo sobre gestão estratégica.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA

O planejamento estratégico de uma organização é uma ferramenta de sobrevivência para a administração da mesma, visando aumentar as chances de êxito no mundo dos negócios. Além disso, é feito de maneira contínua ininterrupta, sendo também flexível e adaptável (SAGGIN, 2012).

Porter (1989, p. 337) apresenta o termo estratégia horizontal, que, segundo ele, “coordena as metas e as estratégias de unidades empresariais relacionadas”. Essa estratégia é importante a nível de grupo, de setor e de corporação, pois visa a inter-relação entre as unidades empresarias, procurando aumentar a vantagem competitiva das mesmas.

Através da gestão e do planejamento estratégico, é possível guiar uma organização em busca de seus objetivos, tomando conhecimento a respeito do mundo ao seu redor e dos subsistemas com os quais se relaciona. Segundo Leal Filho (2005), a busca por uma gestão diferenciada começou a surgir após a Segunda Guerra Mundial, quando o processo de desenvolvimento econômico e social, além da acirrada concorrência, demonstrou às empresas que os subsistemas ao seu redor são fontes renovadoras de recursos e eles precisam estar em sintonia para que concorram lado a lado.

Estratégia empresarial trata-se da ligação da empresa com o seu ambiente, onde a empresa deve definir e operacionalizar as estratégias que visam maximizar os resultados provenientes dessa relação estabelecida (OLIVEIRA, 1991).

O conceito dado por Certo e Peter (2010, p. 4) é que “administração estratégica é definida como o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente”. Já Porter (1980, apud Tigre, 2006) considera que estratégia é a relação estabelecida entre a empresa e o ambiente externo, sendo que do ambiente externo, importa-se principalmente com o setor onde a empresa está inserida. Tigre (2006) traz uma definição diferente, onde o foco principal é os recursos que estão à disposição na organização. Nesse caso, a estratégia consiste em basear-se no potencial de receitas que poderão ser obtidas pelo uso de recursos específicos ou escassos

provenientes dela. A exploração de recursos, capacitações ou acessos diferenciados a fontes de tecnologia específicos da empresa, que não podem ser transferidos ou criados, é a base da definição de estratégia feita por Tigre (2006).

Conceituando as estratégias empresariais, Oliveira (2014, p. 3) afirma que a finalidade das mesmas é “estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa”. A estratégia organizacional surge na literatura com o objetivo de qualificar a administração, tornando-a estratégica, e também suas funções, como o próprio planejamento (LEAL FILHO, 2005).

Vasconcellos Filho (1982, p. 18) fala sobre o planejamento, citando que

O planejamento lida fundamentalmente, com a futilidade de decisões presentes. Isto significa que o planejamento deve examinar os alternativos cursos de ação abertos em um futuro esperado e selecionar o mais adequado. Significa também que propicia uma base para decisões correntes, que devem, necessariamente, ajustar-se ao curso de ação selecionado.

De forma sintética, Oliveira (1991) define planejamento estratégico como um processo gerencial que possibilita aos responsáveis pela empresa estabelecer o rumo que desejam que a empresa siga, além de visar a otimização na relação que a empresa tem com o ambiente em que está inserido.

Sobre o papel do planejamento estratégico, Gaj (1987) enfatiza que ele não é utilizado nas organizações para substituir os demais planejamentos, como o de marketing ou o de produção. Esse planejamento visa introduzir uma série de formas novas de análise e de diagnóstico, incluindo também uma variedade de matrizes para inserir um modo diferente de visão da própria empresa, suas áreas e unidades estratégicas de negócios.

Mintzberg (2004) comenta sobre os quatro principais papéis do planejamento, que são: assegurar que o futuro da empresa seja levado em consideração, fazer com que a organização seja racional, implantar coordenação entre as ações e manter o controle nas atividades coordenadas.

Para desenvolver as estratégias, Porter (1999, p. 27) enfatiza que “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”. Por isso, a luta pela fatia do mercado é importante para o crescimento e desenvolvimento das organizações, desafiando-as a realçar seus pontos fortes e neutralizar seus pontos fracos.

Dá-se continuidade ao referencial teórico apresentando os processos e as análises feitas para desenvolvimento de uma gestão estratégica dentro das organizações.

2.1 PROCESSOS E ANÁLISES

Para iniciar o processo de formulação das estratégias, Oliveira (2014, p. 40) cita que

Devem-se considerar, inicialmente, três aspectos: a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes e fracos, bem como sua missão, propósitos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas; o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e a integração entre a empresa e seu ambiente, visando à melhor adequação possível, e, nesse aspecto, inserem-se a amplitude e a abordagem da visão dos executivos.

Fazer um diagnóstico estratégico é necessário para que se decida qual ação empreender no primeiro momento, definindo assim a prioridade da organização (GAJ, 1987). Acrescido a essa primeira etapa do processo, Gaj (1987) coloca a administração de resistência e conflitos, visando detectar formas de intervir nos aspectos que podem dificultar o desenvolvimento da organização ou até mesmo a própria implantação estratégica.

Também sobre o início do processo, Porter (1999) fala sobre a divisão dos níveis de estratégia, que devem ser definidos para saber em qual foco será baseada estratégia. A que se refere a unidade de negócios, ou também chamada de competitiva, tem o viés de construir vantagem competitiva em cada área de atuação da empresa. O outro nível é de toda a empresa, é a estratégia corporativa. Essa estratégia trata dos negócios em que a organização deve competir e também como a administração da empresa deve gerenciar o conjunto das unidades de negócios.

O objetivo estratégico é o que resulta da formulação da estratégia, sendo que Mintzberg (2006, p. 77) vai mais a fundo na definição de seus objetivos, dizendo que

Enquanto a formulação da estratégia tradicional implica direção vinda do topo, objetivo estratégico implica delegação de poder. As metas são suficientemente gerais para permitir aos membros da organização infundir suas próprias perspectivas na implementação.

Leal Filho (2005) enfatiza que o procedimento de formulação de estratégias inclui atividades que estão relacionadas com análise, planejamento e também de

seleção de estratégias para alcançar os objetivos da organização. Essas atividades partem de informações advindas da análise do ambiente.

A análise externa busca analisar a relação que existe entre a organização e o seu ambiente, no que tange as oportunidades e as ameaças, assim como a atual posição e posição desejada na relação produto-mercado da empresa (OLIVEIRA, 1991).

Analisar o ambiente, conforme dito por Certo e Peter (2010) trata-se do processo que monitora o ambiente em que a empresa se encontra e, através desse monitoramento, identifica as oportunidades e os riscos que podem influenciar no atingimento das metas estabelecidas.

Para desenvolvimento da análise interna, é necessário definir as macropolíticas da organização, as políticas funcionais e a filosofia de atuação. Segundo Vasconcellos Filho (1982), esses aspectos geram informações base para as demais etapas do planejamento das estratégias, pois colocam frente a frente as análises externa e interna, dando base para a formulação da macroestratégia e das estratégias funcionais da empresa.

A escola do design é como é chamado um conjunto de conceitos que englobam as propostas que formalizam o processo de formação de estratégia, conforme citado por Mintzberg (2004). Esse modelo se baseia na crença de que estratégias são planejadas através de um processo de concepção e uso de ideias que traçam a estratégia.

Oliveira, (2014, p. 110) comenta que “modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de uma realidade em seu todo ou em parte dela”. Ele também sugere que “para trabalhar adequadamente com os componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência da estratégia empresarial, é necessário partir de determinado modelo que melhor represente essa situação”.

A base de sustentação da formulação do planejamento estratégico é representada por um diagnóstico estratégico, proveniente dos resultados das análises interna e externa e também considera as aspirações, os desejos e a ideologia da empresa (OLIVEIRA, 1991).

A etapa que ocorre após o desenvolvimento das estratégias, é a operacionalização das mesmas. Essa etapa, segundo Mintzberg (2004, p. 63)

Dá origem a todo um conjunto de hierarquias, consideradas existentes em diferentes níveis e perspectivas de tempo. No topo, estão os planos de

longo prazo, [...] seguidos pelos de médio prazo [...] e embaixo estão os planos operacionais e de curto prazo para o ano seguinte.

Os planos estabelecidos direcionam os membros da organização que estão envolvidos na implementação das estratégias. Conrath (1968 apud Vasconcellos Filho, 1982) diz que, sendo esses membros os mesmos que participaram ativamente da criação dos planos, há uma motivação ainda maior para executar a implantação do que foi planejado.

O controle estratégico passa a ser necessário a partir do momento em que inicia a prática das estratégias desenvolvidas. Certo e Peter (2010) declaram que a finalidade dessa etapa é auxiliar a alta administração a atingir as metas previamente estabelecidas através do monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica. Essa etapa ocorre de forma constante na organização e é fundamental para diagnóstico dos resultados efetivos das estratégias implantadas.

Devido ao fato de que o objeto de estudo do artigo trata-se de uma cooperativa, dá-se continuidade ao referencial teórico com informações sobre cooperativismo.

2.2 COOPERATIVISMO

Num momento em que os desafios decorrentes da globalização da economia começam a surgir, o cooperativismo fica em evidência sendo uma atividade empresarial dinâmica, capaz de concorrer num ambiente competitivo e no âmbito social (PIRES, 2004). Sobre a evolução do cooperativismo, Buttenbender (2011, p. 22) diz que

Dentro do processo evolutivo das sociedades, a cooperação incorporou aspectos e características próprias desde a mais pura ação de solidariedade em prol do bem comum até a incorporação do conceito de sinergia. Diante disso, o ser humano se distanciou da cooperação solidária e partiu para uma cooperação de interesses que proporcionasse um bem-estar econômico às partes integrantes desse novo relacionamento.

Ricciardi e Lemos (2000) falam sobre a ideia do cooperativismo, que vem da constatação de que a cooperativa, que significa fazer as coisas junto com outras pessoas, era a melhor maneira para obter soluções que interessam a determinado grupo de pessoas. O principal diferencial das organizações cooperativas é o fato de que os indivíduos são donos do negócio, além de que elas mesmo são a força de trabalho.

O cooperativismo no século XXI influencia na vida de milhões de brasileiros, de diversos setores e em diversos estados do país. Del Grande (2009, apud Buttenbender, 2011) enfatiza que o diferencial dos resultados do cooperativismo é que eles são aplicados diretamente de forma local e, por isso, impactam de forma significativa na sociedade e sua qualidade de vida, saúde, educação e renda. Pelo fato de que muitas cooperativas de crédito funcionam como postos bancários, elas também geram uma grande oferta de trabalho, sendo essa também uma forma de contribuir com o crescimento local (PIRES, 2004).

O conceito trazido por Bialoskorski Neto (2016, p.5) é que

O cooperativismo é uma doutrina econômica e uma forma de organização muito eficaz para a geração de riqueza, pois essas entidades de fins econômicos, mas sem fins lucrativos, geram e disponibilizam renda aos seus associados. É inegável que o cooperativismo é a forma mais eficiente na economia de se criar e de se distribuir riqueza com igualdade e justiça social, pois cada associado recebe o justo rateio por suas operações.

Conceituando cooperativa de trabalho, Perius (2016) utiliza do Decreto-Lei n 22.239, de 19 de dezembro de 1932, art. 24, para dizer que cooperativas de trabalho são definidas por serem compostas por operários de determinada profissão ou ofício, ou vários ofícios da mesma classe, que são constituídas com o intuito de, entre outros, melhorar condições de trabalho salários e dispensar intervenção de patrão ou empresário. As cooperativas são consideradas entidade singulares porque possuem características diferentes das demais organizações, mas principalmente pela ênfase econômica alinhada à preocupação social, e isso as fez necessitar de uma definição própria (LONDERO, 2016).

Os “Princípios Básicos do Cooperativismo” foram confirmados pela Aliança Cooperativa Internacional, em um congresso ocorrido em 1995 em Manchester, na Inglaterra. Ricciardi e Lemos (2000) os relembram, citando a adesão livre e voluntária; controle democrático; participação econômica do sócio; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; cooperação entre cooperativas e preocupação com a comunidade. Perius (2016, p. 14) lembra da principal cláusula do cooperativismo do trabalho, que é que “todos os trabalhadores da Cooperativa de Trabalho são associados e todos os associados trabalham na cooperativa”.

Ferreira e Arbage (2016) comentam sobre alguns problemas enfrentados pelas cooperativas, sendo que os principais ocorrem quando os associados não correspondem com o nível de fidelidade devido com a cooperativa. Eles aproveitam

dos benefícios gerados por sua condição de cooperado, mas não arcam com os custos que podem surgir. Essa questão também é abordada por Giarola (2011, apud Ferreira e Arbage, 2016), onde ele enfatiza a infidelidade do associado como um dos principais problemas desse tipo de organização, decorrente do duplo papel que ele assume nesse caso. O cooperado acaba por tentar maximizar seus próprios resultados, mesmo em detrimento da empresa cooperativa.

Encerra-se o referencial teórico e a seguir apresenta-se a metodologia utilizada para desenvolvimento do artigo.

3 MÉTODO

O objetivo geral desse artigo é identificar as principais estratégias utilizadas pela gestão da agência do Sicredi de Campo Bom para impulsionar o crescimento da mesma. Para tanto, o mesmo tem como ponto de vista da sua natureza a pesquisa aplicada que, segundo Prodanov (2013), tem como foco gerar conhecimentos a fim de aplicar à solução de problemas.

Quanto aos objetivos da pesquisa, trata-se de pesquisa descritiva que se caracteriza como a descrição de um fato ou fenômeno (SANTOS, 2000). Prodanov (2013, p. 52) enfatiza que a pesquisa descritiva “visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Sobre os procedimentos, considera-se um estudo de caso, além de pesquisa documental e participante. Para o estudo de caso, seleciona-se um objeto de pesquisa restrito e aprofunda-se as características e aspectos de determinado fato ou fenômeno individual (SANTOS, 2000). A pesquisa documental, segundo Santos (2000), baseia-se em documentos que ainda não receberam tratamento analítico ou publicações, inclui-se nesse tipo, por exemplo, documentos como relatórios de empresas, tabelas estatísticas e também correspondências comerciais. Já a pesquisa participante “se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas” (PRODANOV, 2013, p. 67). Obteve-se dados através de documentos internos da organização e também através de entrevistas com colaboradores da empresa estudada. As entrevistas, que segundo Prodanov (2013) são métodos utilizados nos estudos de caso, ocorreram entre dezembro de 2016 e abril de 2017 nas dependências da agência em mais de um momento, conforme necessidade ao longo do desenvolvimento do artigo. Foram entrevistados

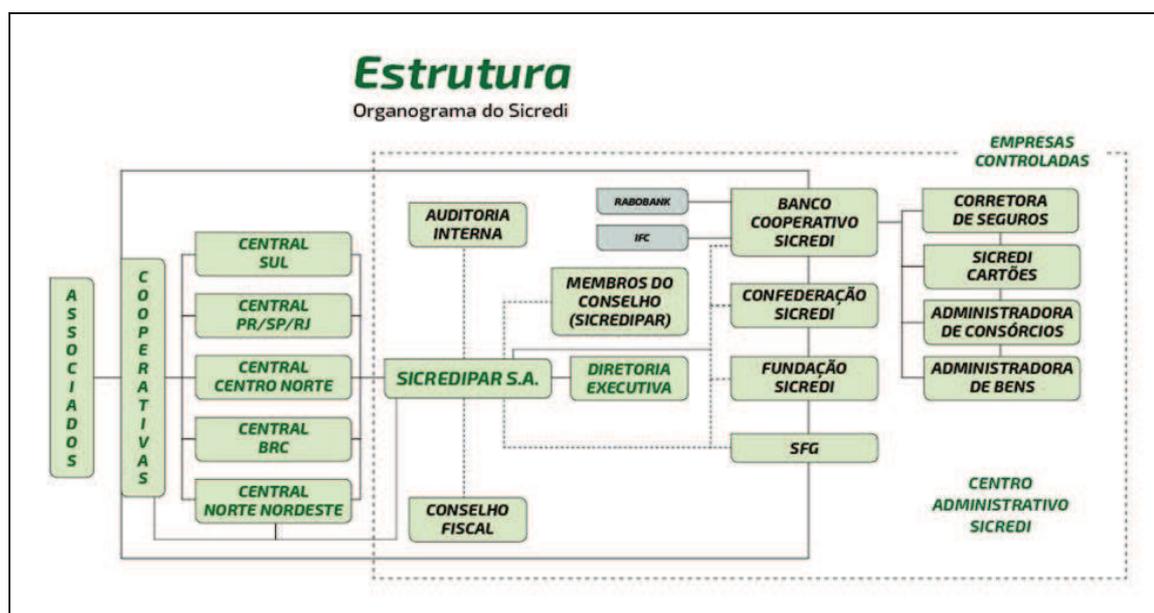
o gerente da agência (GUA) e o gerente administrativo financeiro (GAF) para obter informações não disponíveis nos materiais consultados e também para definir os dados principais apresentados nos capítulos referentes ao objeto de estudo, que é a agência de Campo Bom. Já para a abordagem do problema, foi aplicada uma pesquisa qualitativa, onde “O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave” (PRODANOV, 2013, p. 70).

A análise foi feita através de conexão entre os dados extraídos dos documentos internos da empresa, as informações obtidas nas entrevistas realizadas, o olhar da autora participante e os conceitos apresentados no referencial teórico.

4 COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS ENCOSTA SUPERIOR NORDESTE

O Sicredi foi a primeira cooperativa de crédito do Brasil, fundada em 1902 na localidade de Linha Imperial, no município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, Brasil. Desde então tem ampliado sua área de atuação, inicialmente com a união de diversas cooperativas da região e atualmente se fazendo presente em 20 estados do país. Após 115 anos de sua fundação, o Sicredi já conta com 3,4 milhões de associados, 118 cooperativas filiadas e 5 centrais regionais, que administram as cooperativas. Sua estrutura organizacional pode ser visualizada na figura abaixo.

Figura 1: Organograma do Sicredi.



Sobre a cooperativa a qual pertence a agência de Campo Bom, Reinheimer e Smaniotto (2015, p. 29) falam que

O Cooperativismo de Crédito objetiva promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados. Em Rolante, esse processo iniciou em 1923 e continua na atualidade, completando, no ano de 2013, seus 90 anos.

A Sicredi Nordeste foi fundada em uma reunião de pequenos produtos sob a liderança do padre Jorge Annecken, no dia 28 de outubro de 1923. Inicialmente chamava-se Cooperativa de Crédito Caixa Rural União Popular de Rolante e utilizava o Sistema Raiffeisen, sob a responsabilidade pessoal, solidária e ilimitada de todos os sócios. O objetivo era fazer empréstimos a juros pequenos para fornecer aos sócios o capital necessário para que pudessem viver à custa do seu trabalho de forma facilitada. O primeiro presidente da cooperativa foi Pedro Müller Filho, que era agricultor, líder religioso e pedreiro, e esteve na presidência até 1930. O atual presidente é Celso Agostinho Trentin, que está no cargo desde 1997 e, antes disso, atuou também como conselheiro e vice-presidente.

Em 2016, a cooperativa atingiu o número de 28.743 associados, uma carteira de crédito de R\$142.802.724,00, R\$191.898.617,00 em carteira de depósito a prazo e um resultado líquido de R\$2.712.917,00. Possui 16 agências, instaladas na região litoral e paranhana do Rio Grande do Sul e 174 colaboradores. A agência mais antiga é a de Rolante, fundada em 1923, e a mais nova é a de Igrejinha, fundada em 2012.

Continua-se o estudo com informações a respeito da agência estudada, que é a de Campo Bom, Rio Grande do Sul, Brasil.

4.1 AGÊNCIA DE CAMPO BOM

A agência do Sicredi de Campo Bom, objeto de estudo deste artigo foi planejada com o intuito de ampliar os negócios na região. Ela tornou-se a responsável por atender as demandas geradas na cidade e para atuar também na cidade de Sapiranga, que não possuía, e ainda não possui, nenhuma agência do Sicredi e estava sendo atendida somente pela agência de Nova Hartz.

Fundada em 11/02/2011, a nova agência contava com uma equipe composta por 6 funcionários sendo 3 na área administrativa e 3 na área comercial. Apenas 1 funcionário é remanescente da primeira formação da equipe. Esse colaborador atua

na função de caixa e está na cooperativa há 9 anos, atuando anteriormente na cidade de Nova Hartz. Nos 6 anos em que a agência está em atividade, já esteve sob a gerência de 3 colaboradores diferentes. Dentre eles, 1 já atuava no mercado financeiro quando ingressou na cooperativa, 1 não atuava na área, mas exerceu funções em outras agências do Sicredi antes de ser recolocado na agência de Campo Bom e 1 deles não tinha nenhuma experiência no mercado financeiro, ingressando diretamente no cargo de gerente.

Atualmente a agência está sob a gerência de um colaborador que possui 9 anos de Sicredi Nordeste. Antes de ingressar na agência de Campo Bom, ele trabalhou na agência de Nova Hartz, onde exerceu todos os cargos, desde estagiário até gerente. A gerência administrativa da unidade está sob a responsabilidade de um colaborador que possui 7 anos de Sicredi Nordeste e que exercia a função de analista de crédito na Superintendência Regional (SUREG) antes de fazer parte da equipe da agência de Campo Bom. Além deles, a agência também conta com mais uma colaboradora na área administrativa, que possui 4 anos de Sicredi Nordeste e 7 anos de Sicredi, atuando em outra cooperativa do estado e uma de Santa Catarina, e 3 colaboradoras na área comercial, tendo elas 4, 2 e 1 ano de Sicredi Nordeste. Em média, os colaboradores da agência têm 5 anos de casa, o que demonstra maturidade, manutenção e desenvolvimento da atual equipe.

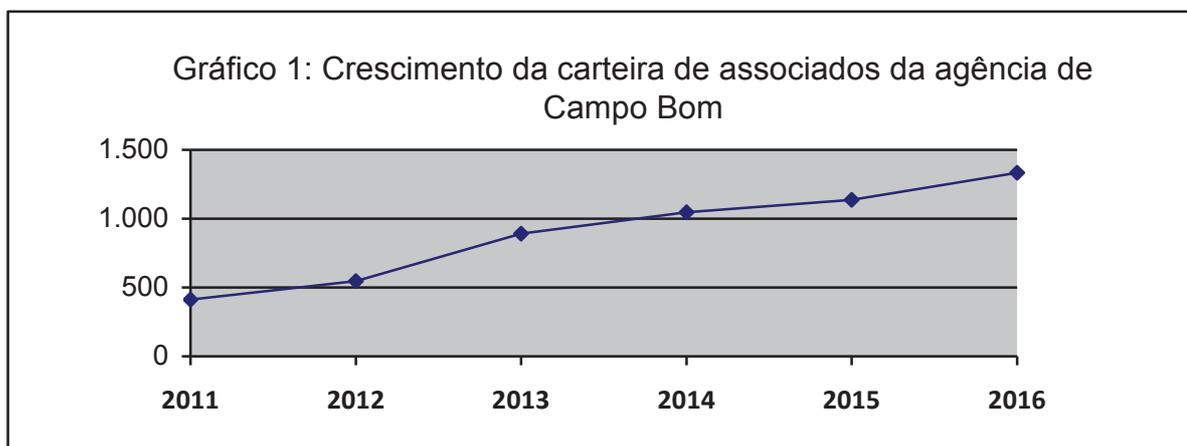
Dá-se continuidade ao artigo apresentando os números referentes a carteira de produtos, índices e resultados da agência de Campo Bom.

4.2 NÚMEROS DE CARTEIRA E RESULTADOS DA AGÊNCIA DE CAMPO BOM

Em atividade desde 2011, o desafio da agência de Campo Bom era construir sua imagem dentro da cidade, atraindo associados de qualidade e construindo sua carteira de produtos para obter bons resultados. Em conversa com o atual gerente, foram definidos os produtos chave da agência, que serão apresentados a seguir, sendo eles: associados, crédito comercial, depósito a prazo e depósito à vista. Quanto aos índices, apresenta-se o índice de inadimplência, de devolução de cheques, de adiantamento a depositantes e índice de cobertura. Por fim, apresenta-se os resultados líquido e operacional obtidos nos últimos 5 anos.

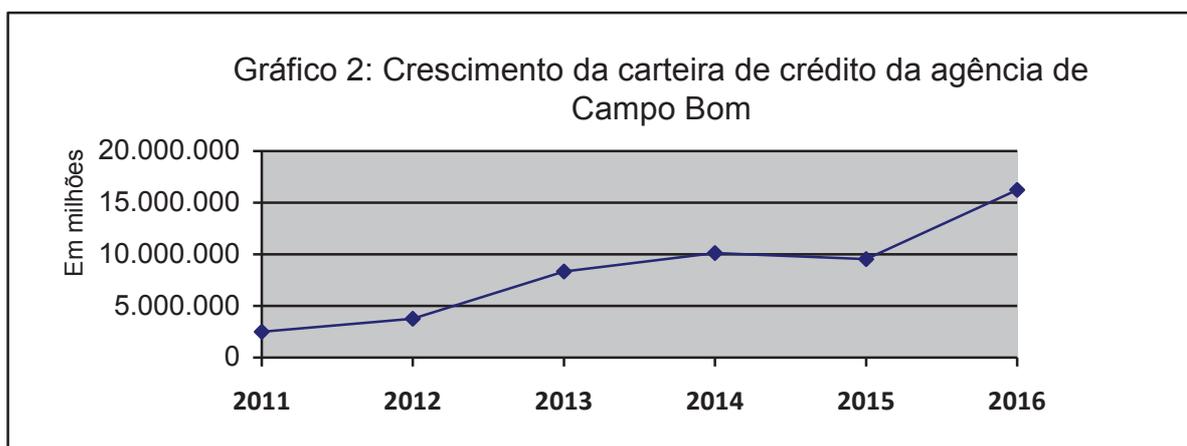
Para a comercialização de produtos e serviços, é importante que a agência possua uma base grande e de qualidade, que entenda o cooperativismo e atue

como dono do negócio. Essa base é construída com a chegada de novos associados, mas também com a demissão daqueles que não correspondem com os princípios do cooperativismo e que não cumprem o papel de sócio. Segue o gráfico que mostra o crescimento da carteira de associados da agência, sendo que os números já descontam as contas encerradas dentro do período.



Fonte: a autora, 2017.

O crédito comercial é o carro chefe da cooperativa, sendo o produto que mais gera resultado, devido à margem que existe entre quanto custa para a cooperativa obter o recurso e a quanto ela empresta. O gráfico abaixo mostra o desenvolvimento desse produto na agência de Campo bom.

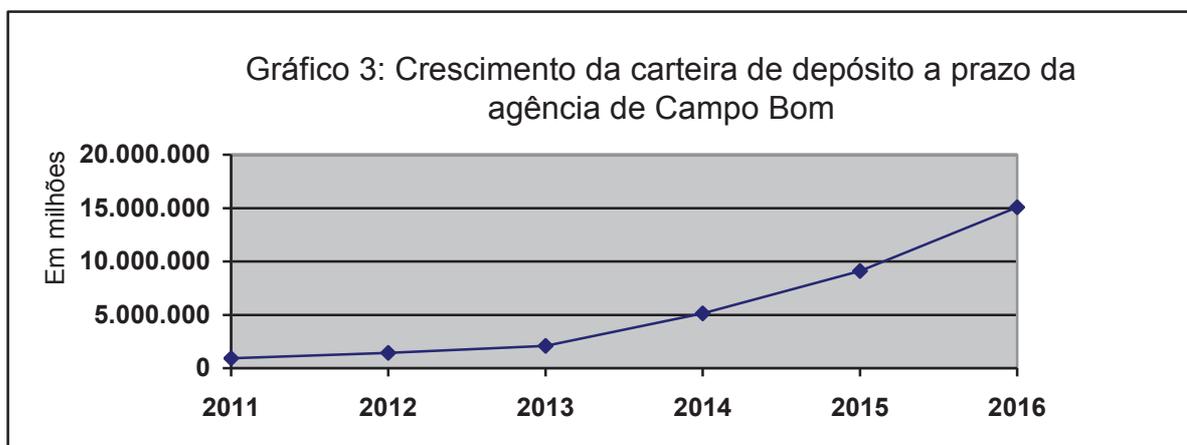


Fonte: a autora, 2017.

Depósito a prazo³ são títulos nominativos pré ou pós fixados em CDI, e é o produto que dá lastro para a concessão de empréstimos. Esse produto permite que a margem proveniente do crédito seja maior, pois obter o recurso através da aplicação tem menor custo para a cooperativa do que comprar o recurso de outras

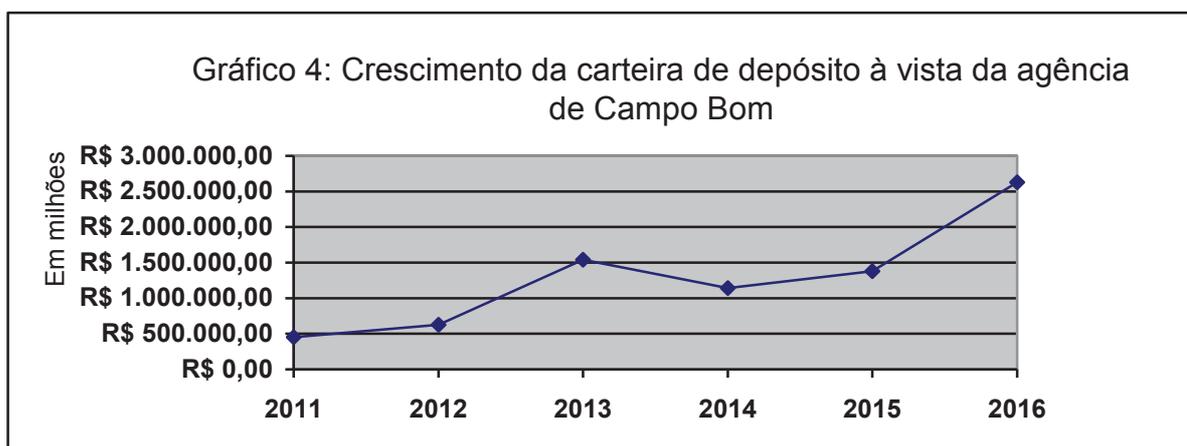
³ Fonte: <https://www.bnb.gov.br/depositos-a-prazo-cdb-e-rdb>.

agências ou instituições. Abaixo, o gráfico ilustra o crescimento desse produto dentro da agência nos últimos 5 anos.



Fonte: a autora, 2017.

O último produto apresentado é o depósito à vista⁴. Trata-se de captar recursos junto à pessoas físicas ou jurídicas, sendo valores que ficam disponíveis na conta corrente, sem remuneração e livres para movimentação. Esse produto é importante para a agência porque compõe os recursos da cooperativa e servem de lastro a custo zero para a concessão de crédito (GAF, 2017). Pode-se verificar através do gráfico abaixo o desenvolvimento desse produto, que é medido com o saldo em conta corrente do último dia de cada ano.

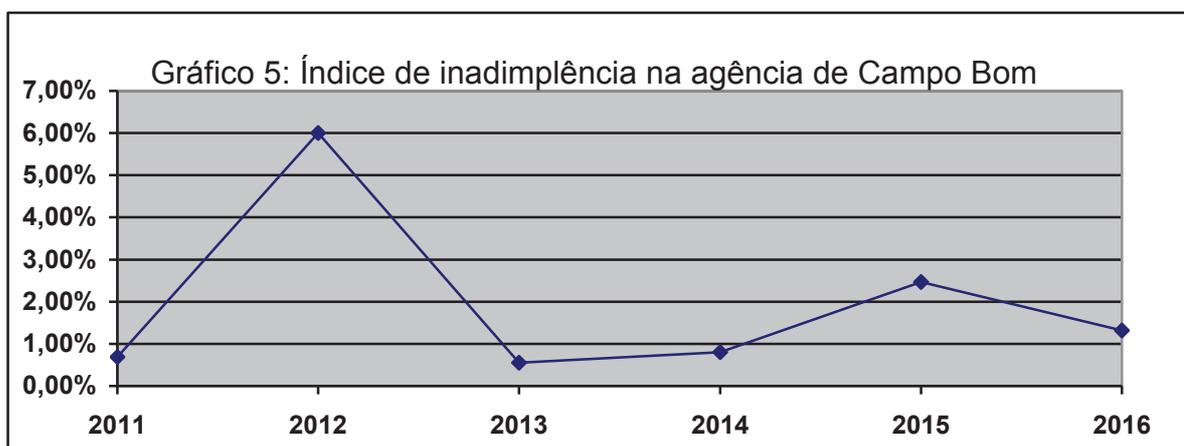


Fonte: a autora, 2017.

Além do crescimento de produtos, alguns índices também são importantes para entendimento do desenvolvimento da agência de Campo Bom. O índice de inadimplência traz quanto os contratos de crédito em atraso representam na carteira de crédito. O trabalho de redução desse índice é imprescindível para o resultado da

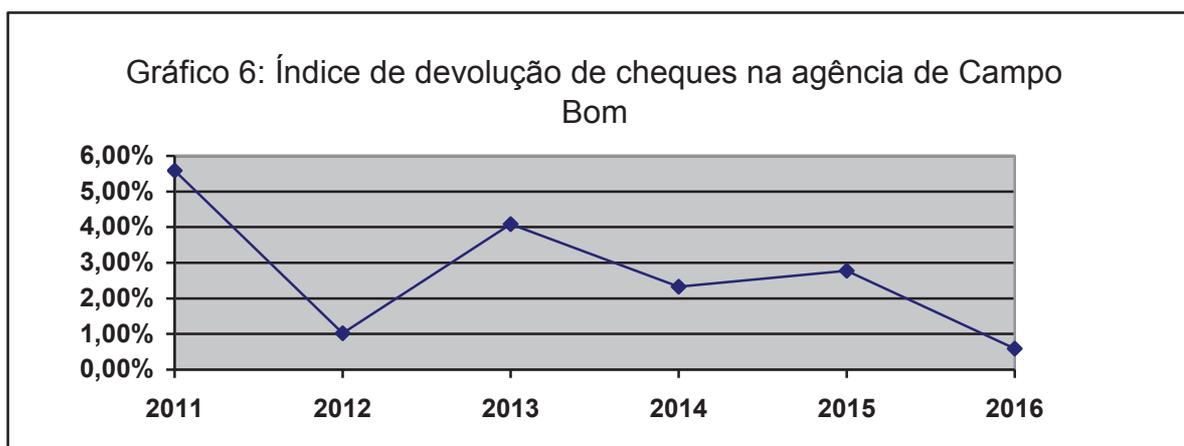
⁴ Fonte: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/contabilidade/depositos-a-vista/25014>.

agência, pois os créditos inadimplentes se tornam despesa e são deduzidos do resultado operacional. A meta da cooperativa para esse índice é de 2%. A agência atingiu a meta estabelecida ao longo do ano de 2016, finalizando o ano com 1,32%, conforme dados abaixo.



Fonte: a autora, 2017.

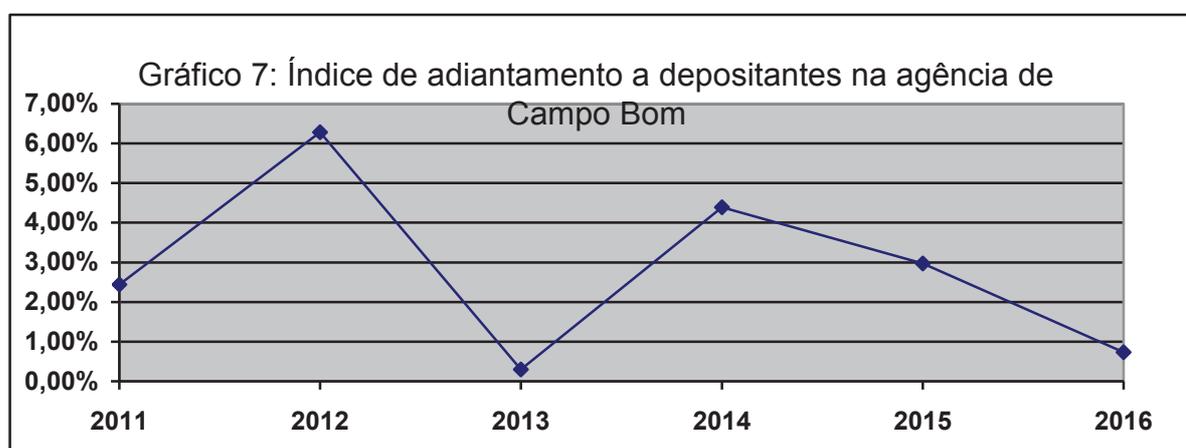
O índice de devolução de cheques é a relação entre a quantidade de folhas compensadas versus a quantidade de folhas devolvidas pelas alíneas 11 e 12⁵, que tratam-se de cheques sem fundos na primeira e na segunda apresentação, respectivamente. “É importante principalmente pelo risco de imagem da cooperativa, pois confere credibilidade ou não, nos cheques recebidos pelo comercio local” (GAF, 2017). O gráfico abaixo exemplifica o desenvolvimento desse índice dentro da agência, que atingiu 0,59% ao final de 2016, quando a meta estabelecida pela cooperativa, que é de 0,50%.



Fonte: a autora, 2017

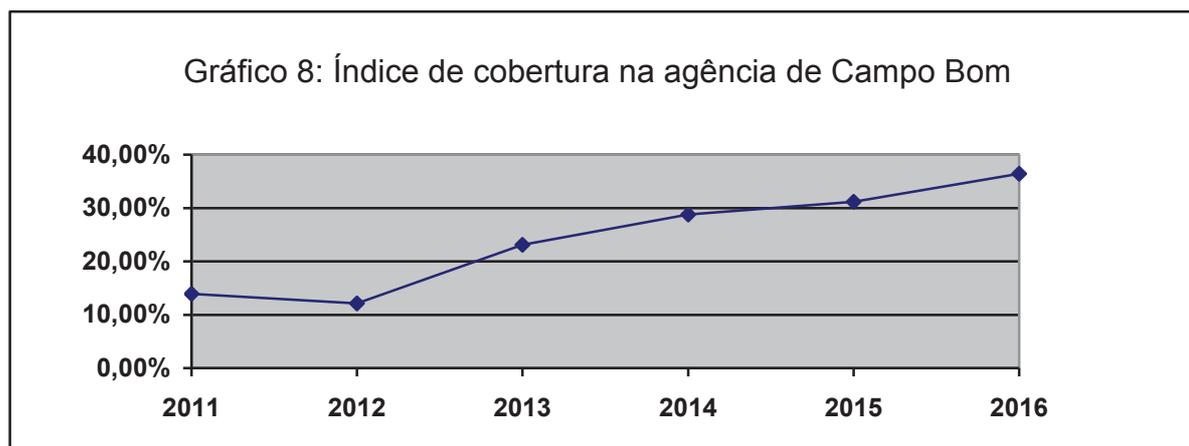
⁵ Fonte: <http://www.bcb.gov.br/pom/spb/Estatistica/Port/tabdevol.pdf>.

Adiantamento a depositantes é quando uma conta corrente extrapola o valor estabelecido pela IF como limite para utilização da conta corrente, podendo ser em contas com limite de cheque especial ou não. Essa situação é grave e requer extrema atenção, pois é um índice de enquadramento estabelecido pelo BACEN. Quando desenquadrado em alguma IF, a mesma pode ser penalizada com o fechamento da carteira de crédito até enquadramento. Esse índice é uma relação do saldo médio mensal de depósito a prazo versus o valor excedido nas contas na virada de um mês para o outro. A agência ainda não está dentro da meta da cooperativa, que é de 0,50%, mas está muito próxima da alcança-la, uma vez que finalizou o ano de 2016 com 0,73% nesse índice. Abaixo verifica-se o desenvolvimento desse índice na agência de Campo Bom.



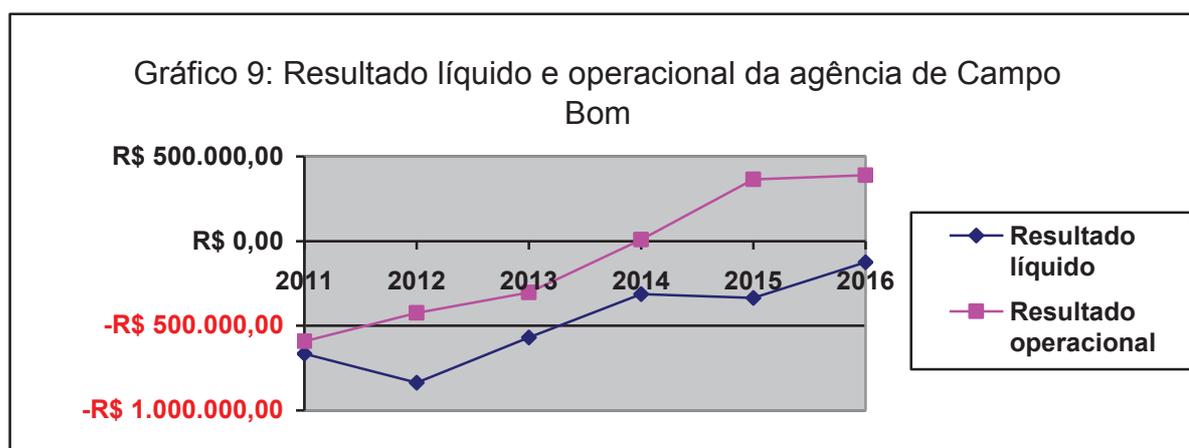
Fonte: a autora, 2017.

O índice de cobertura é um indicador importante, pois traz uma relação entre receitas e despesas. Trata-se do percentual que representa quanto a receita da agência com produtos e serviços, cobre das despesas administrativa e de pessoal. É possível verificar o crescimento desse índice que, quando maior, melhor é para a cooperativa, pois fica menos dependente das receitas oriundas das operações de crédito, que são muito sensíveis às variações políticas e econômicas, segundo o GAF da agência. A meta da cooperativa para esse índice é 41%. O gráfico ilustra o desempenho da agência nesse aspecto.



Fonte: a autora, 2017.

Para finalizar a apresentação das informações da agência, apresenta-se o principal dado analisado ao final de cada ano, que é o resultado líquido e o operacional. O resultado operacional é o resultado das receitas obtidas menos as despesas do exercício, quando o resultado líquido soma ao operacional as despesas ou reversões provenientes das provisões de risco de crédito. O resultado líquido, sendo positivo, implica em distribuição de PPR para os colaboradores e distribuição de sobras e juros ao capital para os associados. O objetivo principal da cooperativa é obter o resultado líquido positivo. Para a agência, a meta de 2016 era de R\$203.546,00 e o atingido foi R\$124.726,00 negativo. Em 2017 a meta é de R\$499.533,00 e tende a ser atingida ainda no primeiro semestre do ano. O gráfico abaixo ilustra os resultados líquidos e operacionais de todos os anos desde a abertura da agência de Campo Bom até o final do ano de 2016.



Fonte: a autora, 2017.

Finaliza-se a apresentação da agência de Campo Bom, seu crescimento, índices e resultados. A seguir o capítulo que traz a análise dos dados e do referencial teórico anteriormente apresentado.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS X REFERENCIAL TEÓRICO

Com base nos dados apresentados, observa-se que a agência determinou seu foco em alguns produtos, tendo em vista o atingimento de seus objetivos em questão de resultado. Pode-se verificar no referencial teórico que Oliveira (2014) enfatiza a importância de estabelecer caminhos a serem seguidos para alcançar os objetivos propostos. Diante da grande variedade de produtos e da necessidade de gerar receita, a estratégia escolhida foi a de focar principalmente em depósito a prazo e crédito comercial, produtos que cresceram cerca de 70% do ano de 2015 para 2016 e geram receita de forma mais expressiva para a agência. Em contrapartida, o índice que condiz com a representatividade dos demais produtos e serviços para a relação de receitas e despesas da agência, que é o índice de cobertura, cresceu apenas 5% no mesmo período, indicando que esses produtos não foram o foco principal da gestão, mas que não foram deixados totalmente de lado, visto que houve crescimento. Tigre (2006) também define estratégia com foco nesse aspecto, quando ela se baseia em explorar o potencial de receita diante de recursos específicos.

Conforme citado por Certo e Peter (2010), o desenvolvimento da estratégia empresarial é um processo que visa manter a organização como um conjunto integrado ao seu ambiente. Com base nisso, é possível verificar que a estratégia utilizada foi embasada na tendência do mercado em que está inserido, quando visualizou-se a oportunidade de crescimento nos produtos de crédito e depósito a prazo. Na etapa de desenvolvimento da estratégia, Gaj (1987) enfatiza a necessidade de definição de prioridades e de administrar resistências e conflitos para detectar formas de intervir nesses aspectos, que podem se tornar dificuldades para a implantação das estratégias. Nesse ponto, a gestão da agência e sua equipe aprofundaram seus conhecimentos nos produtos que seriam foco e passaram a trabalhar em prospecção e em diferentes abordagens para alavancar o crescimento desses produtos. Dentro das estratégias de produtividade, há também estratégias de manutenção do que já está na carteira. Ferreira e Arbage (2016) falam sobre os problemas enfrentados pelas cooperativas quando associados não correspondem

com o nível de fidelidade da cooperativa, ficando em situação de inadimplência ou não cumprindo com seu papel de sócio. Para enfrentar esse problema, uma das estratégias adotadas pela agência foi a de, além de prospectar novos associados que correspondessem com os Princípios Básicos do Cooperativismo, tirar do quadro social os membros que não estivessem de acordo com o que era esperado em questão de fidelidade e reciprocidade para com a cooperativa.

As estratégias criadas pela gestão da agência foram desenvolvidas para atingir o objetivo estabelecido pela cooperativa e, assim como sugerido por Mintzberg (2004), consideram os diferentes níveis de hierarquia existentes. Estabeleceram-se as estratégias levando em consideração os planos de longo prazo, no topo da hierarquia como planejamento estratégico da cooperativa; os planos a médio prazo, que são os planos traçados para a agência para os próximos anos e os planos a curto prazo, que se referem aos objetivos estabelecidos para a agência no ano corrente.

De 2014 a 2017 a agência teve apenas 1 colaborador que se desligou e outro que foi admitido e foi quando se obteve os resultados mais expressivos na maioria dos dados apresentados. Mintzberg (2006) havia comentado que, após a formulação da estratégia, os membros da organização infundem suas próprias perspectivas na implementação e, dessa forma, trazem para si a responsabilidade de cumpri-las. Há maior confiança e sintonia entre a equipe quando ela trabalha há mais tempo junta e se desenvolve em conjunto. Também Mintzberg (2004) é que comenta sobre os quatro papéis do planejamento e, dentre eles, identifica-se o papel de implantar coordenação entre as ações. Aplicada à agência em questão, esse papel significa manter a equipe em equilíbrio, enquanto alguns atuam com foco nos objetivos propostos pela cooperativa, outros focam no que foi estabelecido pela estratégia interna da agência, sendo essa com produtos e objetivos específicos.

O controle das estratégias e seus resultados ocorre com frequência, com o acompanhamento mensal dos resultados operacional e líquido e das metas e produtividade de cada agência. Certo e Peter (2010) enfatizam a importância desta etapa para diagnóstico da efetividade das estratégias estabelecidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo apresenta um estudo sobre a agência do Sicredi de Campo Bom e seu desempenho nos 5 primeiros anos que esteve em atividade. O

objetivo geral estipulado foi identificar quais as principais estratégias utilizadas pela gestão da agência do Sicredi de Campo Bom para impulsionar o crescimento da mesma. A questão foi respondida na análise, quando se identificou que as principais estratégias foram focar nos produtos e depósito a prazo e crédito comercial e administrar as receitas advindas dos demais produtos. Essa estratégia foi desenvolvida ficando atingido o objetivo proposto pela cooperativa, que é a obtenção do resultado líquido e operacional positivos.

Os objetivos específicos que eram apresentar a agência de Campo Bom, bem como o crescimento de sua carteira de produtos, seus índices e seus resultados foram atingidos com a apresentação de dados e gráficos representando as informações obtidas através da pesquisa realizada. O objetivo específico de apresentar a cooperativa Sicredi Nordeste foi atingido através de pesquisa realizada em documentos internos e em livro escrito por Reinheimer e Smaniotto publicado em 2015.

Como limitações, identificou-se o fato de que a pesquisadora realizou o estudo somente em 1 das 16 agências da cooperativa. Com isso, analisa-se somente uma realidade e não é possível comparar com o desempenho das demais. Sugere-se para publicações futuras o estudo de outras agências no mesmo período, visando análise de diferentes estratégias e como elas podem variar mesmo quando o objetivo é o mesmo, uma vez que ele é definido pela cooperativa.

O estudo apresentado demonstra a importância de definir uma estratégia para o desenvolvimento de negócios sustentáveis e rentáveis. Direciona-se os esforços para atingir os objetivos propostos através de negócios que terão maior representatividade de receita a curto e a longo prazo.

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Estratégia: da visão à ação**. São Paulo: Atlas, 2011. 242p.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Prefácio. In: LONDERO, Paola Richter. **Impacto econômico e social das cooperativas agropecuárias: evidenciação pela Demonstração do Valor Adicionado**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2016. 272p.

CERTO, Samuel C., PETER, J. P.. **Administração estratégica: planejamento e implantação e estratégias**. Tradução e adaptação de Reynaldo Cavaleiro Marcondes e Ana Maria Roux Cesar. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 321p.

FERREIRA, Gabriel Murad Velloso; ARBAGE, Alessandro Porporatti. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas**. Porto Alegre: Buqui, 2016. 272p.

GAJ, Luis. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática S.A., 1987. 184p

LEAL FILHO, José Garcia. **Aprendizagem organizacional e gestão estratégica participativa**. Curitiba: Juruá, 2005. 194p.

LONDERO, Paola Richter. **Impacto econômico e social das cooperativas agropecuárias: evidencição pela Demonstração do Valor Adicionado**. Porto Alegre: Sescop/RS, 2016. 272p.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 483p.

_____. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 381p.

PERIUS, Vergilio Frederico. **A Cooperativa da resistência**. Porto Alegre: Sescop/RS, 2016. 224p.

PIRES, Maria Luiza Lins e Silva (Org.) et al. **Cenários e tendências do cooperativismo brasileiro**. Recife: Bagaço, 2004. 100p.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013. 277p.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512p.

_____. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.

REINHEIMER, Dalva; SMANIOTTO, Elaine. **De Caixa Rural União Popular de Rolante a Sicredi Nordeste RS**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2015. 231p.

RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto Jenkins de. **Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos**. São Paulo: LTr, 2000. 183p.

SAGGIN, Elisa. **A importância do planejamento estratégico para as instituições financeiras**. Revista de administração, FW, v. 10, n. 17, 2012. Disponível em:

<revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/download/945/1398>. Acesso em: março 2017.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000. 144p.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 283p.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo; FERNANDES, Marcos Antônio da Cunha; DIAS, José Maria A. M. (Org.). **Planejamento empresarial**: teoria e prática: leituras selecionadas. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982. 205p.